

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ,
МОЛОДІ ТА СПОРТУ УКРАЇНИ
ЧЕРКАСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ БОГДАНА ХМЕЛЬНИЦЬКОГО

І. В. КУКУЛЕНКО-ЛУК'ЯНЕЦЬ

ПСИХОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ

Навчально-методичний посібник

Черкаси – 2012

УДК 159.9 : 658 (075.8)
ББК 88.59 я73 – 1
К 89

Рецензенти:

к. психол. н., доцент, докторант Інституту соціальної
та політичної психології НАПН України

М. В. Семиліт;

к. психол. н., доцент, завідувач кафедри психології діяльності
в особливих умовах та педагогіки Академії пожежної безпеки
імені Героїв Чорнобиля МНС України

П. В. Теслюк.

*Рекомендовано до друку Вченою радою Черкаського
національного університету імені Богдана Хмельницького
(протокол №4 від 2 квітня 2012 р.)*

І. В. Кукуленко-Лук'янець

К 89 Психологія управління: навчально-методичний посібник. –
Черкаси: ЧНУ імені Богдана Хмельницького, 2012. – 140 с.
ISBN 978-966-353-253-0

У навчально-методичному посібнику розкриті теоретичні
засади психології управління, є завдання і запитання для
самостійної роботи студентів, практичні тестові методики для
визначення індивідуально-психологічних особливостей, рис
та якостей особистості необхідних в управлінській діяльності.

Посібник розрахований на студентів вищих навчальних
закладів, викладачів, магістрантів, аспірантів.

УДК 159.9 : 658 (075.8)

ББК 88.59 я73 – 1

ISBN 978-966-353-253-0

© ЧНУ імені Б. Хмельницького

© Кукуленко-Лук'янець І. В.

ЗМІСТ

Назва	Стор.
Вступ	4
РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПСИХОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ	6
Тема 1. Загальні засади психології управління. Історія і сучасний стан розвитку психології управління.....	6
Завдання для самостійної роботи студентів.....	13
Тема 2. Особистість у психології управління.....	14
Завдання для самостійної роботи студентів.....	21
Тема 3. Роль керівника в системі управління.....	22
Завдання для самостійної роботи студентів.....	30
Тема 4. Психологічні особливості спільної діяльності в організації.....	31
Завдання для самостійної роботи студентів.....	42
Тема 5. Етика ділового спілкування.....	43
Завдання для самостійної роботи студентів.....	53
Тема 6. Психологічні особливості переговорів.....	54
Завдання для самостійної роботи студентів.....	63
Тема 7. Підготовка і проведення презентацій та нарад.....	64
Завдання для самостійної роботи студентів.....	71
Тема 8. Конфлікти в управлінській діяльності.....	72
Завдання для самостійної роботи студентів.....	79
Тема 9. Жіноче лідерство в системі освіти.....	80
Завдання для самостійної роботи студентів.....	89
Тема 10. Управління людськими ресурсами та формування управлінських кадрів.....	90
Завдання для самостійної роботи студентів.....	95
РОЗДІЛ II. ПРАКТИКУМ	96
Тест 1. Домінуюча репрезентативна система.....	96
Тест 2. Діагностика рівня конфліктності особистості.....	98
Тест 3. Оцінка емоційної сфери (адаптований варіант методики Ч. Спілбергера).....	100
Тест 4. Діагностика особистісної гнучкості/ригідності.....	102
Тест 5. Психогогеометрія.....	105
Тест 6. Методика оцінки стилю управління.....	116
Тест 7. Дослідження акцентуацій характеру (за Шмішеком).....	122
Тест 8. Визначення типу темпераменту (за Г. Айзенком).....	129
Тест 9. Дослідження комунікабельності.....	134
Тест 10. Фемінність – маскулінність.....	137

Вступ

На сучасному етапі становлення української державності, у складних соціально-економічних та політичних умовах, актуальність вивчення дисципліни „Психологія управління” набуває особливої значущості. Відсутність стабільності і впевненості у завтрашньому майбутньому, високий рівень тривожності у громадян, велика кількість стресових ситуацій у щоденному плині життя накладають велику відповідальність на постать керівника. На сьогоднішній день є також досить актуальною проблема підготовки високопрофесійних управлінських кадрів. Особистість керівника, а тим більше лідера, повинна відповідати всім вимогам психологічної підготовки до управління людськими ресурсами. Зокрема, керівник повинен володіти стійким типом темпераменту, вольовими якостями, вміти забезпечити спільну діяльність в організації, знатися на етиці ділового спілкування, особливостях вербального та невербального спілкування, проводити презентації, наради, переговори, регулювати і вирішувати конфліктні ситуації у колективі, формувати управлінські кадри.

Також у сфері управлінської діяльності присвячено досить багато наукових досліджень проблемі жінок. Проте, невелика кількість з них акцентують увагу саме на жінці, на жіночих лідерських якостях, на її індивідуальному стилі професійного зросту і, найголовніше, це те, що жінка має право бути неординарною, несхожою і неповторною на своєму шляху особистісного і наукового-педагогічного розвитку. Вона не може наслідувати чоловічі методи управління або кар’єрного росту, оскільки, зазвичай, жінка ще є матір’ю, дружиною, донькою і ці функції мають бути гармонійно поєднані з професійною реалізацією. Тому, вона повинна вміти організувати свій час так, щоб задовольнити всі свої потреби, відчувати задоволеність власним життям, реалізованість у професійній сфері та створювати особистий простір.

Тому проблема гендеру, а саме, чоловічого і жіночого стилів лідерства, також є надзвичайно актуальною у сьогоднішньому складному управлінському просторі.

Саме керівник є відповідальним за регуляцію поведінки підлеглих і саморегуляцію; за формування індивідуального стилю управління; за самоконтроль в екстремальних ситуаціях; за використання методів вивчення особистості; складання характеристики ділових та особистісних якостей працівника; за формування продуктивних команд з урахуванням психологічних властивостей і міжособистісних відносин; здійснення ефективного управлінського впливу; підвищення результативності реалізації загальних функцій управління з урахуванням впливу психологічних факторів; за оптимізацію умов та режимів праці з урахуванням психологічних аспектів.

Підготовка професійних, ерудованих, високоосвічених управлінських кадрів сприятиме розвитку суспільства у всіх сферах діяльності, адже саме людський фактор визначає майбутнє нашої держави.

РОЗДІЛ I

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ

ПСИХОЛОГІЇ ПРАВЛІННЯ

Тема 1. Загальні засади психології управління. Історія і сучасний стан розвитку психології управління

План

1. Психологія управління як галузь психологічної науки.
2. Принципи психології управління.
3. Методи психології управління.
4. Історія розвитку психології управління.

1. Психологія управління як галузь психологічної науки.

Психологія управління – галузь психології, яка продукує психологічні знання про управлінську діяльність.

Міждисциплінарні зв'язки психології управління: загальна психологія, психологія особистості, соціальна психологія, практична психологія, акмеологія, вікова психологія, педагогічна психологія, психологія кар'єри, інженерна психологія, економічна психологія, етнопсихологія.

Предмет психології управління – психологічні закономірності управлінської діяльності, сукупність психічних явищ і відносин в організації.

Об'єкт психології управління – організована (індивідуальна і спільна) діяльність об'єднаних спільними інтересами й цілями, симпатіями та цінностями людей, підпорядкованих правилам і нормам організації [4].

2. Принципи психології управління.

1. *Принцип історизму.* У психології управління принцип історизму передбачає вивчення особливостей виникнення, становлення та розвитку взаємодії людей в організованих спільнотах.

2. *Принцип розвитку.* Цей принцип діалектично пов'язаний з принципом історизму, що в психології означає рух форм психічного відображення від біологічно зумовлених до соціально зумовлених форм, перетворення індивідуально-психологічних особливостей особистості на її властивості.

3. *Принцип об'єктивності.* Передбачає об'єктивність наукового дослідження, вивчення об'єктивних закономірностей розвитку явищ управління, вимагає, щоб методи дослідження і позиція дослідника не впливали на одержані результати. Це означає, що дослідник не

має права нічого додавати від себе ні на етапі спостереження за явищем, ні в процесі формулювання висновків.

4. **Принцип системності.** Системний підхід передбачає виокремлення певної системоутворюючої властивості, яка об'єднує елементи системи в єдине ціле, в систему зв'язків, у структуру. При цьому враховують зв'язки і відносини із середовищем.

5. **Принцип комплексності.** Головна умова комплексу – врахування в кожному складному явищі всіх його аспектів. Реалізація цього принципу означає необхідність розвитку міждисциплінарних зв'язків психології управління, її взаємодії з іншими науками [4].

Галузеві принципи психології управління [4]:

1. **Принцип розвитку (діалектики).** У психології управління його застосування має особливе значення при прогнозуванні та моделюванні етапів становлення і розвитку особистості керівника, кадрів управління, шляхів оптимізації управлінської кар'єри, при вивченні стартових умов розвитку керівника та організації.

2. **Принцип єдності свідомості й діяльності.** У психології управління, використовуючи принцип єдності свідомості й діяльності, професійну управлінську діяльність можна трактувати як результат вияву свідомості людини, як процес досягнення індивідом поставлених цілей, пошуку способів здійснення планів.

3. **Принцип гуманізму.** Як морально-етичний аспект пізнання, він визнає і трактує людину як найвищу цінність, як особистість.

4. **Принцип активності.** В основі його – визнання того, що активний взаємозв'язок людини з навколишнім середовищем є необхідною умовою її життєдіяльності.

5. **Принцип соціальної спрямованості.** Передбачає врахування в процесі управлінської діяльності інтересів суспільства, конкретної галузі, конкретної організації.

6. **Принцип законності.** Полягає в дотриманні правових норм у здійсненні управлінської діяльності.

7. **Принцип гласності.** Передбачає забезпечення в системі управління участі всіх представників управлінських відносин у компетентному обговоренні проблеми, в прийнятті управлінських рішень на основі широкої поінформованості.

8. **Принцип співвідношення єдиноначальності та колегіальності.** Відтворює взаємодію двох форм вияву повноважень: а) єдиноначальність, яка полягає у персональній відповідальності керівника за прийняті управлінські рішення;

б) колегіальність, що є формою колективної підготовки проектів рішень. Ефективним чинником, що сприяє і колегіальній, і єдиноначальній управлінській діяльності, є контроль за обговоренням, прийняттям і реалізацією рішень, прийнятих як колегіально, так і одноосібно.

9. **Принцип співвідношення повноважень та відповідальності.** Згідно з ним кожна підсистема і кожний працівник керованої системи повинні вирішувати тільки ті питання, які належать до їх компетенції, що дає змогу вищим інстанціям вивільнитися від поточних справ, зосереджуючись на складних проблемах. Це сприяє збереженню психологічного потенціалу людей на всіх рівнях керівництва.

10. **Принцип зворотного зв'язку.** Виявляється в тому, що процес управління ефективний за умови, що керівник постійно отримуватиме інформацію про ефект дії певної підсистеми, про досягнення чи недосагнення мети.

11. **Принцип ієрархії.** Головною вимогою його є розгляд будь-якої системи як частини більшої системи.

3. Методи психології управління.

Метод дослідження – спосіб, шлях одержання необхідної інформації про психологічні явища у сфері праці й управління, психологічні особливості управлінської діяльності та учасників управлінського процесу.

Психологічні методи вивчення особистості в системі управління:

1. Метод самоспостереження.
2. Метод спостереження.
3. Методи опитування.
4. Метод експерименту.
5. Метод вивчення документів.

Методи, спрямовані на розв'язання управлінських завдань і прийняття управлінських рішень [4]:

1. **Метод „гарної ідеї”.** Це найдавніший метод розв'язання завдань у психології управління, який передбачає вияв інтуїції. Оскільки проблема формулюється не завжди чітко, на основі інтуїції часто приходиться блискавичне її формулювання та розв'язання.

2. **Метод „мозкового штурму”.** Сутність його полягає в генерації ідей учасниками творчої групи, очолюваної фахівцем. Рішення приймають інші фахівці (5 – 6 осіб). Вони знайомляться з висунутими під час „мозкового штурму” ідеями і вибирають ті, що варто реалізувати (як правило, приблизно 10% висунутих ідей). Вибір ідеї пов’язаний з обговоренням її авторитетними спеціалістами.

3. **Метод синектики.** Метод, розроблений У. Гордоном, буквально означає „метод з’єднання різноманітного”. Він має багато спільного з методом „мозкового штурму”, а відрізняється від нього організацією роботи творчої групи, підібраної для розв’язання конкретної проблеми. Процедура його застосування охоплює чотири фази: 1) обмірковування всіма учасниками творчої групи проблеми і намагання знайти шляхи її розв’язання з фіксацією міркувань на бланках (у робочих зошитах); 2) спільне обрання лідера групи, який детально викладає свою думку щодо вирішення завдання; 3) висловлення учасниками свого розуміння з приводу можливого способу розв’язання проблеми; дискутування, узгодження різних поглядів і розроблення моделі розв’язання завдання (якщо дискусія не приводить до оформлення загального підходу у розв’язанні управлінського завдання, використовують різноманітні методи узгодження); 4) аналіз запрошеними спеціалістами-експертами висунутих творчою групою оцінок проблеми і запропонованої нею моделі її вирішення.

4. **Метод щоденників.** Якщо управлінське завдання є дуже складним і для свого розв’язання вимагає значної напруги творчих зусиль протягом тривалого часу, створюють спеціальну групу експертів, учасникам якої дозволяють працювати колективно, а також порізно. Кожен із них щоденно протягом одного-двох тижнів записує у блокнот спостереження і формулює висновки з приводу можливого розв’язання завдання. Результати роботи обговорюють на спільній дискусії. Для узагальнення спостережень, міркувань, пропозицій формулювання тематики дискусії керівник може особисто ознайомитися із нотатками у кожному щоденнику.

5. **Метод голосування „за – проти”.** Сутність його полягає в тому, що з кількох варіантів вибирають „окремі”, оцінювані в балах експертною групою (журі). Голосування відбувається поетапно:

— щодо кожного обговорюваного варіанта визначають по два представники концепції „за” (захисників варіанта рішення)

і „проти” (що відкидають цей варіант); усі висувають свої аргументи, котрі експерти фіксують на спеціальному табло (цей етап триває 10 – 15 хв.);

— представники концепції „за” і „проти” міняються місцями й наводять додаткові докази „за” і „проти” стосовно розглянутих варіантів, що також фіксують на табло;

— експерти обговорюють усі докази і, якщо необхідно, доповнюють їх; розподіляються по 4 – 6 осіб для вдосконалювання запропонованих варіантів.

6. **Метод утопічних ігор.** Цей метод передбачає активну участь творчої групи в розв’язанні сформульованої проблеми. Кожен учасник висловлює нереалістичні (утопічні) твердження у вигляді ідей. При застосуванні цього методу доцільно дотримуватися таких умов:

— не орієнтуватися на дію конкретної організації, особливості її функціонування тощо;

— не брати до уваги порядку планування в організації;

— прийняті раніше рішення (цільові настанови, директиви тощо) не повинні впливати на роботу творчої групи;

— орієнтуватися на перспективу.

Подані ідеї поділяють за допомогою балів на дві великі категорії: на модель „утопій” і модель „не утопій”. У першу модель потрапляють прогнози бажаного майбутнього, у другу – прогнози небажаного майбутнього. Модель „утопій” доповнюють чинниками, що перешкоджають реалізації утопічних ідей, а до моделі „не утопій” пропонують чинники, що викликають небажані тенденції. Висловлені ідеї оцінюють за допомогою матриці переваг. Цей спосіб оцінювання полягає в підсумовуванні індивідуальних оцінок.

4. Історія розвитку психології управління.

Конфуцій. На думку Конфуція, людина, яка наділена управлінськими функціями має бути майже досконалою. Вона повинна вміти любити родину, близьких, бути чесною, щирою, прагнути до власного самовдосконалення, бути ввічливою. До того ж ввічливість є обов’язковим елементом для людей, що виконують державні функції. Згідно з вченням Конфуція панувати у державі повинні ті ж принципи, що і в суспільстві, тобто гуманність, загальна любов та щирість. Він негативно ставився до фіксованих законів, вважаючи, що рівність всіх перед законом базується на насиллі над особистістю і, на його думку, порушує основи

управління державою. Все, що нав'язується людині зверху проти її волі, не дійде до серця і душі останньої, а значить, не є здатним до ефективного функціонування. Конфуцій вважав, що високі моральні якості людей наділених владою повинні бути прикладом для усіх. Роль таких людей полягає у вихованні народу, спрямуванні його на правильний шлях. При порівнянні з сім'єю прослідковується аналогія між Цзюнь-цзи в державі і батьком у сім'ї. На думку Конфуція, управлінці повинні бути наділені основними чотирма якостями: почуттям самоповаги, відповідальності, доброти при вихованні народу та справедливості. Також філософ підкреслював, що головним фактором стабільності держави є довіра народу. Влада, котрій люди не довіряють приречена на віддалення від нього, а значить, на неефективність управління, внаслідок якого не уникнути регресу суспільства [2].

Платон (428/7 р. до н.е. – 347 р. до н.е.). Держава, згідно з вченням Платона, як і душа має тримірну структуру. Відповідно до основних функцій (управління, захист і виробництво матеріальних благ) населення ділиться на три пласти: землероби-ремісники, охоронці та управлінці (мудреці-філософи). Справедливий державний устрій повинен забезпечувати їх гармонійне співіснування. На думку Платона, державою повинні управляти лише аристократи як найкращі та наймудріші громадяни. Правителями повинні бути ті, хто любить своє Місто більше за інших, хто може виконати свій обов'язок найгідніше. А, найважливіше, якщо вони вміють пізнавати і створювати Благо, тобто в них домінує раціональне начало і їх можна назвати мудрецами. Таким чином, досконала держава – це держава, де перший пласт населення якої характеризується поміркованістю, другий вирізняється мужністю і силою, а третій – мудрістю [5].

Аристотель (384 – 322 р.р. до н.е.). На думку Аристотеля, держава повинна виникати внаслідок грамотного правління, котре можуть здійснювати лише особи з середнім достатком, які спираються на закон. Така держава буде мати найкращий устрій. Середняки не прагнуть отримати чуже добро, як бідняки, тому життя буде проходити спокійно. Посади в державі повинні обиратися і захищатися. Хоч вибори і природній процес, проте держава повинна захищати людей, котрі знаходяться при владі. Держава створюється не просто для того, щоб жити, а щоб жити щасливо. Тоді держава – це досконалий союз вільних людей.

Найкращою формою правління Аристотель називає політію. Основними ознаками є: правління більшості; помірний майновий

ценз на управлінські посади; вибори шляхом голосування; торговці і ремісники повинні бути позбавлені політичних прав; домінування середнього класу [1].

Ніколо Макіавеллі (1469 – 1527). Ніколо Макіавеллі (1469 – 1527) вважав, що людина не була самостійною одиницею, а являлася зряддям батьківщини або зряддям держави – загального поняття, яким позначалася будь-яка форма правління, у тому числі й деспотична, яка базувалася на свавіллі однієї людини. Батьківщина в уявленні Макіавеллі – це вільне місто-комуна, яке зобов'язане своєю свободою самому собі, а не папі або імператору і управляється всіма згідно з суспільними інтересами. Під батьківщиною також розумілася більша або менша участь в управлінні державою, і якщо всі підпорядковувалися, то всі й командували: це називалося республікою. Якщо ж керував один, а решта підкорювалися, то це називалося князівством. Але ідея завжди залишалася одна: індивідуум повинен розчинитися у суспільстві, або, як говорили пізніше, панував принцип всесильної держави.

Поле діяльності політики або мистецтва управління державою це не світ етики, що розвивається по законам моралі, а реальний світ, що існує у конкретних умовах місця і часу. Управляти державою – значить розуміти сили, які рухають світом, і регулювати їх. Державний діяч – це людина, яка вміє вимірювати ці сили, оперувати ними і підпорядковувати своїм цілям.

Люди, котрі покладаються лише на одну левину силу управляти не зможуть. Потрібна ще й „лисиця”, іншими словами, обережність, розум, уміння оперувати силами, котрі рухають державою [3].

Література:

1. Аристотель „Политика. Афинская полития.” Серия : „Из классического наследия”. / Аристотель. – М. : Мысль, 1997. – 576 с.
2. Конфуцианство. Философия Китая. Учение Конфуция. – Режим доступа : www.konfucianstvo.info/sravnenie.htm
3. Макиавелли Н. Государь : Сочинения. / Макиавелли Н. – М. : ЗАО Изд-во ЭКСМО-Пресс; Харьков : Изд-во „Фолио”, 1999. – 656 с.
4. Орбан-Лембрик Л. Е. Психологія управління : Посібник./ Орбан-Лембрик Л. Е. – К. : Академвидав, 2003. – 568 с.
5. Платон. Государство. / Платон. – СПб. : Изд-во : Наука / Интериодика майк, 2005. – 570 с.

Завдання для самостійної роботи студентів

Тема 1. Загальні засади психології управління.

Історія і сучасний стан розвитку психології управління

Питання для усного опитування:

1. Психологія управління як галузь психологічної науки.
2. Принципи психології управління.
3. Методи психології управління.
4. Історія розвитку психології управління.

Питання для самостійного опрацювання:

1. Уявлення Ф. Ніцше про управління державою.
2. Управління державою у поглядах В. І. Леніна.
3. Психологічні особливості жіночого та чоловічого стилів управління.

Тематика рефератів:

1. Жінка-лідер у психології управління.
2. Сучасні тенденції у психології управління.
3. Особливості стилів управління у роботах К. Маркса.

Література:

1. Бендас Т. В. Гендерная психология : Учебное пособие / Т. В. Бендас. – СПб. : Питер, 2006. – 431 с.
2. Волкогонов Д. А. Семь вождей : В 2 кн. Кн. 1. / Д. А. Волкогонов. – М. : ООО „Фирма „Издательство АСТ” : АО „Издательство „Новости”, 1999. – 496 с.
3. Зенькович Н. А. Вожди и сподвижники : Слежка. Оговоры. Травля. / Н. А. Зенькович. – М. : ОЛМА-ПРЕСС, 1998. – 408 с.
4. Ильин Е. П. Пол и гендер / Е. П. Ильин. – СПб. : Питер, 2010. – 688 с.
5. Макиавелли Н. Государь : Сочинения / Макиавелли Н. – М. : ЗАО Изд-во ЭКСМО-Пресс ; Харьков : Изд-во „Фолио”, 1999. – 656 с.
6. Орбан-Лембрик Л. Е. Психологія управління : Посібник / Л. Е. Орбан-Лембрик – К. : Академвидав, 2003. – 568 с.
7. Чекалина А. А. Гендерная психология : Учебное пособие / А. А. Чекалина. – М. : „Ось-89”, 2006. – 256 с.

Тема 2. Особистість у психології управління

План:

1. Індивід, індивідуальність, особистість в управлінні.
2. Індивідуально-психологічні властивості особистості в системі управління.
3. Типи темпераменту та їх основні характеристики.
4. Характер та особливості його прояву в колективі.
5. Значення здібностей та емоцій особистості в управлінській діяльності.

1. Індивід, індивідуальність, особистість в управлінні.

Найпоширенішими у психологічній науці є поняття „людина”, „індивід”, „індивідуальність”, „особистість”.

Людина – родове поняття, що вказує на причетність істоти до вищого ступеня розвитку живої природи – людського роду; специфічна, унікальна єдність біологічного і соціального; система, в якій фізичне і психічне, природне й соціальне становлять нерозривну єдність.

Індивід – окрема людина, особа в групі або суспільстві, окремий представник людської спільноти.

Індивідуальність – сукупність своєрідних психологічних особливостей і властивостей людини, що характеризує людську неповторність і виявляється у рисах характеру, специфіці інтересів, якостей, здібностей, які відрізняють одну людину від іншої.

Особистість – людина, соціальний індивід, що поєднує в собі риси загальнолюдського, суспільно значущого, індивідуального та неповторного.

2. Індивідуально-психологічні властивості особистості в системі управління.

Індивідуально-психологічна структура особистості охоплює:

- загальнолюдські властивості (відчуття, сприйняття, мислення, пам'ять, воля, емоції);
- соціально-специфічні риси (соціальні установки, ролі, ціннісні орієнтації);
- індивідуально-неповторні риси (темперамент, характер, здібності).

3. Типи темпераменту та їх основні характеристики.

У сучасній психології користуються гіппократовою класифікацією типів темпераментів: *сангвінік*, *холерик*, *флегматик* і *меланхолік*. Кожному з цих типів властиві своєрідні психологічні особливості.

Сангвініку властиві досить висока нервово-психічна активність, багатство міміки та рухів, емоційність, вразливість, лабільність. Разом з тим емоційні переживання сангвініка здебільшого неглибокі, а його рухливість при незадовільних виховних впливах спричиняє недостатню зосередженість, похапливість, а то й поверховість. Сангвінік, в основному, палкий, врівноважений, продуктивний тип, але лише тоді, коли у нього є багато цікавих справ, які його збуджують. Схильність сангвініка до захоплення новим, до нудьги при одноманітній, хоча й важливій діяльності, постійно викликає потяг до нового, модного.

Холерику властиві високий рівень нервово-психічної активності та енергії дій, різкість і поривчастість рухів, сильна імпульсивність та яскравість емоційних переживань. Недостатня емоційна і рухова врівноваженість холерика може виявитися за відсутності належного виховання в нестриманості, запальності, нездатності контролювати себе в емоціогенних обставинах. Холерик – яскраво бойовий тип, легко й швидко збуджується. Неврівноваженість холерика шкодить там, де потрібно виявити витриманість, терплячість.

Флегматик характеризується порівняно низьким рівнем активності поведінки, ускладненням переключення, повільністю дій, міміки і мовлення, рівними, постійними та глибокими почуттями і настроями. Невдале виховання може сприяти формуванню у флегматика таких негативних рис, як млявість, збідненість і слабкість емоцій, схильність до виконання лише звичних дій. Флегматик – врівноважений, наполегливий, продуктивний працівник. Надто повільний темп рухів, повільне, монотонне мовлення флегматика не сприяє успішності діяльності, де потрібно виявити рухливість, швидкість впливу на інших.

Меланхоліку властиві низький рівень нервово-психічної активності, стриманість і приглушеність моторики та мовлення, значна емоційна реактивність, глибина і стійкість почуттів, але слабка їх зовнішня вираженість. При недостатньому вихованні у меланхоліка можуть розвинути такі негативні риси, як

підвищена аж до хворобливості, емоційна вразливість, замкнутість, відчуженість, схильність до тяжких внутрішніх переживань за таких життєвих обставин, які на це не заслуговують. Меланхолік – помітно гальмівний тип нервової системи, для представників якого, кожне явище в житті стає гальмівним агентом, він недовірливий, в усьому бачить погане, небезпечне. Слабкість збудливості та гальмівні дії, що властиві меланхоліку, спричинюють боягузство, нерішучість, перешкоджають встановленню контактів з іншими.

Зв'язок типів темпераменту та типів вищої нервової діяльності стисло наведено в таблиці.

Характеристика темпераментів

Зв'язок типів темпераменту та типів вищої нервової діяльності			
Холерик	Сильний	Неврівноважений	Рухливий
Сангвінік	Сильний	Врівноважений	Рухливий
Флегматик	Сильний	Врівноважений	Малорухливий
Меланхолік	Слабкий	Неврівноважений	Інертний

Екстравертованість та *інтровертованість* – спрямованість реакцій та діяльності особистості назовні, на інших (екстравертованість) або на саму себе, на свої внутрішні стани, переживання, уявлення (інтровертованість). Вважають, що екстраверсія та інтроверсія як властивості темпераменту – це прояви динамічних, а не змістових сторін особистості.

Екстравертованим типам властиві сила й рухливість нервових процесів і у зв'язку з ними – імпульсивність, гнучкість поведінки, ініціативність. Екстравертовані особистості прагнуть до спілкування, контактів з іншими, багато говорять про себе, хвалькуваті, зосереджуються переважно на зовнішніх явищах, а не на собі, схильні погоджуватися з усім, що їм пропонують.

В інтровертованого типу переважають слабкість та інертність нервових процесів, замкнутість, схильність до самоаналізу, а тому йому властиві ускладнення соціальної адаптації. Інтровертовані особистості замкнуті, свої думки та переживання спрямовують на самих себе, на свій внутрішній світ, уникають контактів з іншими, не пристосовані до обставин [7].

4. Характер та особливості його прояву в колективі.

Основні акцентуації характеру

Застраювання в стані збудження на впертості, недовірливості, нетерпимості до заперечень у дискусіях. У спокійному стані такі люди виявляють відповідальність і розсудливість при розгляді справ. Часто страждає від надуманої несправедливості інших по відношенню до себе. У зв'язку з цим проявляє настороженість і недовірливість у ставленні до людей, чутливий до образ, підозрілий, мстивий, довго переживає образи. Для нього характерна зверхність, часто виступає ініціатором конфліктів. Прагне досягнути високих показників у будь-якій справі, за яку береться, і проявляє велику наполегливість у досягненні своїх цілей.

Педантизм виявляється в крайньому, нічим не виправданому формалізмі при вирішенні справи, в дотриманні „букви”, хоча це й шкодить справі, у міркуванні типу „коли б чого не трапилось”. Такі люди є важкими на підйом, довго переживають травмуючі події. У конфлікти вступають рідко, будучи у них скоріше пасивною, ніж активною стороною. У той же час занадто реагують на будь-який прояв порушення порядку. На роботі поводить себе як бюрократ, виставляючи до оточуючих багато формальних вимог. Пунктуальний, акуратний, особливу увагу приділяє чистоті та порядку, скрупульозний, добросовісний, орієнтований на високу якість роботи, схильний до частих самоперевірок, сумнівів у правильності виконаної роботи. Із задоволенням уступає лідерство іншим людям.

Демонстративні характери виявляють амбіційність, їм властиве хизування, зухвалість, де потрібно погодитися, вони заперечують очевидне: „це неможливо”, „я цього не розумію”. За звичайних умов такі особистості здатні погоджуватися, досягати значних творчих успіхів. Вирізняються підвищеною здатністю до витіснення, демонстративності поведінки, жвавостю, рухливістю, легкістю у встановленні контактів. Ними рухають прагнення до влади, потреба у визнанні, жага постійної уваги до своєї персони, бажання влади, похвали; перспектива бути непоміченим його мучить. Вони демонструють емоційну лабільність, високу пристосованість до людей, схильність до інтриг при зовнішній м'якості манери спілкування. Можуть дратувати своєю самовпевненістю, високими домаганнями, самі постійно провокують конфлікти, але при цьому активно захищаються. Здатні захопити інших неординарністю мислення і вчинків.

Екзальтовані особистості надмірно захоплюються, вихваляють те, що на це не заслуговує, легко збуджуються в радощах або сумують аж до розпачу, їхні реакції на вчинки свої або інших людей є загострено емоційними, афективними. Їм притаманна висока контактність, балакучість. Такі люди часто сперечаються, але не доводять справу до відкритих конфліктів. Вони прив'язані до друзів і близьких, мають здатність до співпереживання, гарний смак, проявляють яскраві і щирі почуття. Можуть бути панікерами, здатні до хвилинних настроїв, легко переходять від стану захоплення до суму, рухливі та імпульсивні.

Тривожні (боязливі) характери в усьому чекають небезпеку, виявляють підвищену боязливість, сором'язливість, розгубленість, здатні сховатися від небезпечного, поступитися навіть слабшому, втекти від нього, якщо він чимось погрожує. У таких людей рано формується почуття обов'язку, відповідальності, високі моральні і етичні вимоги. Почуття власної неповноцінності вони намагаються замаскувати шляхом самоствердження через ті види діяльності, у яких вони можуть більшою мірою розкрити свої здібності. Притаманні їм з дитинства образливість, чутливість, сором'язливість заважають зблизитися з тими, з ким їм хочеться. Найслабше місце характеру представників цього типу – залежність від ставлення до них оточуючих. Рідко вступають у конфлікти, дружелюбні, самокритичні.

Збудливий тип характеризується підвищеною імпульсивністю, інстинктивністю, низькою контактністю у спілкуванні, грубістю, схильністю до конфліктів у яких активною, провокуючою стороною буде він сам. Дратівливий, запальний, часто змінює місце роботи, не вживається у колективі. Він може бути владним, вибираючи для спілкування більш слабких людей.

Гіпертимний тип проявляє велику рухливість, комунікабельність, балакучість, має вираженість жестів, міміки, пантоміміки, самостійність, схильність до грайливості, відсутність відчуття дистанції у спілкуванні з іншими. Скрізь вносять багато шуму, люблять компанії однолітків, прагнуть ними керувати. У них майже завжди гарний настрій, хороше самопочуття, високий життєвий тонус, нерідко квітучий вигляд, гарний апетит, здоровий сон. Це люди із завищеною самооцінкою, веселі, легковажні, поверхові і, поряд з тим, діловиті. Їм притаманні спалахи гніву, роздратування, особливо, коли вони зустрічають сильну протидію або терплять невдачу. Не досить серйозно ставляться до своїх обов'язків, важко переносять умови жорсткої дисципліни, монотонну діяльність, вимушену самотність.

Дистимні особистості вирізняються серйозністю, часто мають подавлений настрій, слабку волю, повільні. Для них є характерним песимістичне ставлення до майбутнього, занижена самооцінка, низька контактність, небагатослівність у бесіді, навіть мовчазність. Такі люди – індивідуалісти, зазвичай уникають шумних компаній, ведуть замкнутий спосіб життя. Добросовісні, цінують тих, хто з ними дружить і готові їм підкорятися. У них загострене почуття справедливості, а також уповільнене мислення.

Емотивний тип дещо схожий на екзальтований, але його прояви не такі бурхливі. Для представників цього типу характерні емоційність, чутливість, тривожність, боязкість, глибокі реакції у сфері тонких почуттів. Найбільш сильно виражена риса – гуманність, співпереживання іншим людям чи тваринам, м'якосердечність, вони радіють чужим успіхам. Вразливі, люблять життєві події сприймати серйозніше, ніж інші люди. Ці люди рідко вступають у конфлікти, образи носять у собі, не виплескують їх назовні. Їм притаманні загострені почуття обов'язку, гарні виконавці.

Циклотимний тип характеризується зміною радісних і сумних станів. Йому притаманні часті зміни настрою, а також залежність від зовнішніх подій. Радісні події викликають у таких людей жагу діяльності, підвищену балакучість, появу різних ідей, сумні – подавленість, уповільненість реакцій і мислення, так само часто змінюється їх манера спілкування з оточуючими людьми [5].

5. Значення здібностей та емоцій особистості в управлінській діяльності.

Здібності – індивідуально-психологічні особливості особистості, що є передумовою успішного виконання нею певної діяльності.

Здібності за основними видами бувають загальними і спеціальними. До загальних здібностей належать психічні властивості людини (увага, спостережливість, запам'ятовування, творча уява та ін.) До спеціальних здібностей відносяться психологічні особливості індивіда, що забезпечують йому успіх у певному виді діяльності.

Поняття „здібності” охоплює:

- властивості людської душі, тобто сукупність психічних процесів і станів;
- високий рівень розвитку загальних і спеціальних знань, умінь і навичок, який забезпечує успіх особистості в різних видах діяльності;

- властивості та якості індивіда, які є суб'єктивними передумовами успішної діяльності.

Емоції – психічне відображення у формі безпосереднього переживання життєвого змісту явищ і ситуацій. До основних емоційних станів людини належать почуття та афекти.

Почуття – психічні стани і процеси, які відображають емоційний аспект духовного світу людини, її суб'єктивне переживання подій, емоційне ставлення до навколишньої дійсності.

Афект – сильний і відносно короткочасний емоційний стан, пов'язаний з різкою зміною важливих для суб'єкта життєвих обставин. Прикладом афекту може бути несподіване переживання страху.

Страх – короткочасна чи стійка емоція, породжена в людині дійсною чи уявною небезпекою.

Література:

1. Аверин В. А. Психология личности / В. А. Аверин ; 2-е изд. – М., 2001. – 192 с.
2. Адлер А. Понять природу человека / А. Адлер. – СПб. : Академический проект, 1997. – 256 с.
3. Дуткевич Т. В. Конфліктологія з основами психології управління : Навчальний посібник / Т. В. Дуткевич. – Київ : Центр навчальної літератури, 2005. – 456 с.
4. Кэлвин С. Холл, Гарднер Л. Теории личности / Холл Кэлвин С., Линдсей Гарднер / Пер. с англ. И. Б. Гриншпун. – М. : ЗАО Изд-во ЭКСМО-Пресс, 1999. – 592 с.
5. Леонгард К. Акцентуированные личности / Карл Леонгард. Пер. с нем. Ростов н/Д : изд-во „Феникс”, 2000. – 544 с.
6. Майерс Д. Психология / Майерс Д.; пер. с англ. И. А. Карпиков, В. А. Старовойтова. – 2-е изд. – Мн. : „Попурри”, 2006. – 848 с.
7. Максименко С. Д. Загальна психологія : Навчальний посібник / С. Д. Максименко. – Видання друге, перероблене і доповнене. – Київ : „Центр навчальної літератури”, 2004. – 272 с.
8. Самосознание и защитные механизмы личности. Хрестоматия / Под. ред. Д. Я. Райгородского. – Самара : Издательский Дом „БАХРАХ – М”, 2003. – 656 с.

Завдання для самостійної роботи студентів

Тема 2. Особистість у психології управління

Питання для усного опитування:

1. Поняття „індивід”, „індивідуальність”, „особистість” в психології управління.
2. Індивідуально-психологічні та психофізіологічні властивості особистості в системі управління.
3. Типи темпераменту.
4. Основні акцентуації характеру.
5. Здібності та емоції особистості в управлінській діяльності.

Питання для самостійного опрацювання:

1. Вольова особистість в системі управління.
2. Особливості поведінки особистості у групі.
3. Творча активність людини в психології управління.

Тематика рефератів:

1. Теорії особистості та їх використання в управлінській діяльності.
2. Мотиви й мотивація в управлінні.
3. Роль кризових ситуацій у формуванні особистості лідера.

Література:

1. Аверин В. А. Психология личности / В. А. Аверин ; 2-е изд. – М., 2001. – 192 с.
2. Адлер А. Понять природу человека / А. Адлер. – СПб. : Академический проект, 1997. – 256 с.
3. Дуткевич Т. В. Конфліктологія з основами психології управління : Навчальний посібник / Т. В. Дуткевич. – Київ : Центр навчальної літератури, 2005. – 456 с.
4. Кэлвин С. Холл, Гарднер Л. Теории личности / Холл Кэлвин С., Линдсей Гарднер / Пер. с англ. И. Б. Гриншпун. – М. : ЗАО Изд-во ЭКСМО-Пресс, 1999. – 592 с.
5. Леонгард К. Акцентуированные личности / Карл Леонгард. Пер. с нем. Ростов н/Д : изд-во „Феникс”, 2000. – 544 с.
6. Майерс Д. Психология / Майерс Д.; пер. с англ. И. А. Карпиков, В. А. Старовойтова. – 2-е изд. – Мн. : „Попурри”, 2006. – 848 с.
7. Максименко С. Д. Загальна психологія : Навчальний посібник / С. Д. Максименко. – Видання друге, перероблене і доповнене. – Київ : „Центр навчальної літератури”, 2004. – 272 с.
8. Самосознание и защитные механизмы личности. Хрестоматия / Под. ред. Д. Я. Райгородского. – Самара : Издательский Дом „БАХРАХ – М”, 2003. – 656 с.

Тема 3. Роль керівника в системі управління

План:

1. Психологія особистості керівника.
2. Умови розвитку особистості керівника.
3. Психологічні особливості стилів керівництва.
4. Психологічні типи керівників.
5. Якості і риси керівника.

1. Психологія особистості керівника.

У психології управління широко використовуються поняття „менеджер”, „керівник”, „лідер”.

Менеджер – суб’єкт, що виконує управлінські функції; спеціаліст, який здійснює управлінську діяльність в економічних і виробничих структурах; особа, котра організовує конкретну роботу певної кількості працівників, керуючись сучасними методами.

Керівник – особа, на яку офіційно покладено функції управління установою та організації її діяльності.

Лідер – член групи, всі учасники якої визнають його авторитет, покладаються на нього у прийнятті найбільш серйозних рішень і вирішенні ключових проблем.

Розрізняють: **формальне лідерство** – процес впливу на людей з позиції займаючої посади; **неформальне лідерство** – процес впливу на людей за допомогою своїх здібностей, вміння чи інших ресурсів.

Лідерство – це вибір, а не посада.

Щоб бути ефективним керівником, індивід повинен володіти співмірністю в чотирьох сферах [3]:

1. Індивідуально-особистій
2. Сімейній, афективній
3. Сфері співробітників
4. Соціальній.

Індивідуально-особиста сфера охоплює фізичний аспект існування суб’єкта. *Афективна сфера* складається з емотивного, сексуального, любовного середовищ – абсолютних в даній сфері цінностей суб’єкта. В *сферу співробітників* входять посередники в економічній, юридичній діяльності і т.д., з якими взаємодіє лідер. І, нарешті, сфера конкретної *соціально-економічної*

діяльності – це зв'язки, дипломатія і все те, що представляє собою мистецтво бути лідером.

В ієрархії проблем суб'єкта, якщо щось йде не так, на перший план в суб'єктивному свідомому сприйнятті висувається соціальна сфера. Далі йдуть співробітники, сім'я, близькі, ті люди, з якими пов'язують емоційно-чутливі стосунки, і на останньому місці – інколи ця позиція навіть буває відсутньою – сам суб'єкт. Згідно з реалістичним поглядом на речі, подібна ієрархія помилкова. Провал, фрустрація в економічній діяльності означають недостатність у внутрішньому світі суб'єкта, причину якої слід шукати в трьох перших сферах: в індивідуально-особистій, афективній та сфері співробітників. Будь-яка помилка в одній з перших трьох шкодить функціональній здатності „Я”, яке являється найвищим інструментом розуму бізнесу. Тому причину зовнішніх проявів слід шукати в особистісному світі лідера.

2. Умови розвитку особистості керівника.

Практичні рекомендації по формуванню особистості бізнесмена найвищого рівня [3]:

1. Вагомому бізнесмену не слід зловживати шахрайством та компрометувати себе безчесною поведінкою, що можуть зруйнувати його імідж. Мистецтво комерції потребує моральної гідності, бо і в грошей є своя сакральність. Видатна людина не може шахраювати в силу своєї природи і стилю свого розуму.

Всім угодам між сторонами повинна бути притаманна внутрішня порядність, пропорційність, яка виключає інфантильний та безчесний характер стосунків. Внаслідок цього, крупний бізнесмен повинен демонструвати чесність в досягненні прибутку.

2. Бізнесмену потрібен менталітет єдиної людини, яка володіє абсолютним правом на ідею, проект і т. д. (якщо тільки в нього немає справжнього компаньйона, від якого не повинно бути таємниць). Вагомі проекти зобов'язані своїм народженням мовчанню лідера. Майже завжди те, про що передчасно розповідається членам родини або співробітникам, закінчується невдачею. Оскільки вся енергія витрачається на обговорення ідеї, то на її реалізацію часто не залишається моральних і фізичних можливостей.

3. Лідер повинен більше остерігатися обмежених людей, ніж нечесних та грабіжників. Обмеженість не здатна творити, але в руйнуванні вона буває геніальна. Обмежену людину ні в

якому разі не можна недооцінювати, тримаючись від неї якнайдалі як в особистому житті, так і на роботі.

4. *Бізнесмен повинен культивувати власну манеру поведінки.* Коли знайомляться два лідери, вони уважно вивчають один одного: як одягнений, як розмовляє і т. д. Вони повинні впевнитися в тому, що мають справу з розумною і чесною людиною, яка виконує свої обіцянки, гарантуючи тим самим успіх угоди.

5. *Основна тактика бізнесмена, який хоче заключити угоду, полягає не в тому, щоб сподобатися партнеру, а в тому, щоб вивчити його інтереси і потреби.* Те, що в бізнесмена є чудовий товар, не має ніякого значення, якщо він не цікавить іншу сторону. Отже, щоб почати вигідне співробітництво, потрібно знати інтереси партнера.

6. *Бізнесмен ніколи не повинен змішувати особисті і ділові стосунки – це не сприяє отриманню прибутку.* Жінка може скористатися своєю жіночістю та шармом для досягнення успіху при умові, що буде демонструвати неперевершеність, красу та інтелект елегантно з розумом. Навіть чоловік, якщо він наділений мужньою красою, може користуватися своєю чарівністю, але тільки як феноменологією розуму. Бізнес – це розум економічних пропорцій.

7. *Бізнесмен повинен знати, що за здійснення великої ідеї потрібно платити.* Скільки коштує видатна особистість? Найвищу ціну має людина, а не річ. На подарунках і безкоштовних послугах не ростуть. Саме така людина являється гарантом бізнесу: з хорошими друзями та одним великим бажанням бізнесмен тільки втратить час і нічого не створить.

8. *Бізнесмена відрізняють витончений смак в особистому житті (в їжі, одязі, музиці і т.д.) та певна форма найвищого трансцендентного розуму, незвичайний стиль в діловій сфері.* Він точно передбачить моменти, коли потрібно самовіддано працювати, особливо на початкових етапах, тому що потім настане час пожинати плоди.

9. *Справжній менеджер, щоб заробляти, перш за все, повинен вміти добре обслуговувати.* Справжній господар – той, хто вміє обслуговувати. Це зовсім інший горизонт особистості, другий менталітет. Важлива не стільки якість товару, скільки вміння обслужити клієнта ввічливо та зі смаком; потрібно поважати того, хто прийшов щось купити у вас. Бізнесмен, який вміє працювати з клієнтами, співпрацює з ними все життя. Якщо

клієнта добре обслужили, то не тільки він, але й його близькі стануть постійними вашими покупцями на довгі роки. Клієнт – це найголовніший універсальний ключ до ринку. Потрібно завжди поважати клієнта, який платить. Якщо він не платить, тоді інша справа: в бізнесі немає місця благодійності, бізнесмен – не центр соціальної допомоги.

10. Успіх лідера полягає в досягненні найвищого результату його діяльності, який приносить також користь всім тим, хто на нього працює і кого він веде за собою. Все на світі функціонує завдяки лідерам, вони провідники діяльності, що змушує працювати навіть людей не наділених особливими вміннями.

До важливих особистісно ділових, професійних якостей керівника належать:

- Стійкість до стресу (здатність протистояти сильним негативним емоціям).
- Морально-етичні якості (чесність, порядність, принциповість).
- Підприємницькі якості (уміння передбачати і швидко оцінювати ситуацію, активність).

3. Психологічні особливості стилів керівництва.

Стиль лідерства – це типова для лідера система прийомів впливу на членів групи. **Авторитарний стиль** проявляється в жорстких засобах управління, пригніченні ініціативи членів групи, відсутності обговорення прийнятих рішень, управління групою здійснюється однією людиною – керівником, який сам приймає рішення, контролює та координує роботу підлеглих. При авторитарному стилі якість рішень керівника залежить від інформації, якою він володіє і від його здатності її правильно інтерпретувати. Але підлеглі зазвичай не дуже відверті з авторитарним керівником, тому він не завжди володіє інформацією. У свою чергу, авторитарний керівник ніколи не дає своїм підлеглим повної інформації про хід справ. Це може призвести до формування неформальних мікрогруп. Авторитарний стиль передбачає чітке планування роботи, виконання всіх справ у зазначені строки, оперативне прийняття рішень, важливих питань функціонування групи.

Демократичний стиль – це колегіальне обговорення проблем в групі, заохочення керівником ініціативи підлеглих, активний обмін інформацією між лідером і членами групи, прийняття рішень на загальних зборах. При демократичному стилі керівник має більше інформації про групові процеси, що полегшує прийняття рішень. Але власне прийняття рішень здійснюється повільніше у зв'язку з

демократичними процедурами. Крім того, керівник повинен володіти особливими якостями: гнучкість поведінки, толерантність по відношенню до підлеглих, терпінням і стриманістю при високому рівні спілкування.

Ліберальний стиль проявляється в добровільній відмові керівника від керівних функцій, передачі функцій управління членам групи. Цей стиль зустрічається значно рідше, ніж інші. При такому стилі група існує самостійно і сама визначає основні напрямки своєї життєдіяльності. Поступово відбувається відмова від формальних відносин, соціальна дистанція між членами групами різко зменшується, збільшується фамільярність у спілкуванні одне з одним. За таких обставин може знизитися інтерес до справи і спільна мета може залишитися не досягнутою. Тільки високий рівень особистісного і професійного розвитку членів групи може сприяти нормальній роботі групи при такому управлінні [4].

4. Психологічні типи керівників.

Згідно з теорією К. Г. Юнга виділяють основні чотири типи особистості:

- Керівники, що думають свідомо. Таким людям притаманний порядок, чіткість і контроль, вони надають перевагу короткочасним програмам і приймають стандартні рішення.
- Управлінці, що думають інтуїтивно. Вони більш схильні до довгострокового планування, виявляють схильність до інновацій, сміливо йдуть на ризик.
- Керівники, що відчують свідомо. Такі люди надають перевагу короткочасним програмам, особливу увагу приділяють людському фактору.
- Управлінці, що відчують інтуїтивно. Вони часто діють інтуїтивно, уникають правил, їх приваблюють довгострокові цілі й проблеми, що вимагають нестандартних рішень.

5. Якості і риси керівника.

1. Специфіка та сила природного потенціалу. На відміну від решти людей лідер з народження наділений природним потенціалом, який дозволяє йому досягати більшого. Він – інший з моменту, коли він з'явився на світ та з самого початку проявляє своє прагнення до першості. Однак справжнім лідером стає той, хто по-мужньому, не слідуючи загальноприйнятим канонам, створює себе та досягає успіху, розвиваючи та створюючи свій природний потенціал.

2. *Технічно-раціональний розвиток, узгоджене „ізо” природного потенціалу.* Іншими словами, необхідно розвивати логіко-історичне „Я” в узгодженні з „ізо” власного онто Ін-се. Раціональний розвиток повинен узгоджуватися з тим природним потенціалом, яким володіє людина, або, якщо вона народилася великим музикантом, а вивчає техніку креслення, то її шлях помилковий. Спираючись на свій потенціал – початкову основу будь-якої сили та влади, – лідер повинен постійно навчатися, таким чином набираючись досвіду, знання, поглинаючи все, що може дати йому соціум, суспільство. Недостатньо володіти від народження неперевершеним голосом, необхідно пройти школу, досконало оволодівши технікою співу.

Досягнення лідером економічного успіху поступово визначається, незважаючи на все інше, технічною підготовкою, інтенсивним навчанням, принесенням чогось в жертву. Мова йде про суто індивідуальну підготовку: спочатку потрібно відшліфувати до блиску технічні інструменти, знання, тому що потім вони будуть слугувати засобами удосконалення природного потенціалу. Тут не допускається ніякої імпровізації: тільки щоденна підготовка згідно з бажаною метою.

3. *Амбіції.* Амбіція – це вольове прагнення, інтенціональність до дії, вектор того кванта, яким суб’єкт притягує до себе. Щоб стати переможцем, лідеру, крім природного потенціалу та раціональної техніки, потрібна амбіція. Лідер повинен бути мужнім, щоб сплачувати особливу ціну за свою бездоганність. Без амбіції розум безкорисний. Воля потрібна також, як і розум; більше того, вище підіймається той, в кого сильніша воля, а не той, в кого більше розуму. Зазвичай розумна людина не наділена волею та амбіціями.

Амбіційне прагнення запропонувати соціальному середовищу найбільш кваліфіковане вирішення проблеми характеризує будь-якого лідера-оператора. Реалізація власних амбіцій для підприємця – не поганий егоїзм, не проявлення насильства над суспільством, не узурпація чужого багатства. За амбіцією стоїть великий задум життя, природне провидіння. У своїй грі природа дозволяє реалізуватися найамбіційнішому, найрозумнішому, щоб тільки нагодувати, забезпечити роботою, привести до успіху багатьох людей, нездатних на це самотійно. Підприємець виконує функцію життя, функцію всесуспільного добробуту.

Лідер виконує соціальну функцію: реалізуючи себе, він одночасно приносить користь тим, хто його оточує. Така гра життя. Тому лідеру не слід вважати себе великим маніпулятором, поводити себе, подібно до грабіжника, не на користь системі. Наприклад, коли підприємець сплачує податки сотнями мільйонів доларів на рік, він тим самим забезпечує державу. Тому не потрібно звинувачувати його в тому, що він не дав милостиню бідній бабусі, бо він вже вніс помітний вклад в соціальне забезпечення малозабезпечених, за що заслуговує поваги.

4. Любов до власної справи. Лідер повинен любити свою справу: вона йому повинна подобатися, він повинен жити нею, відчувати її. Кожний лідер має свою специфіку, свій стиль. Однак слід пам'ятати про те, що любов лідера до своєї справи передасть іншим людям заряд успіху: якщо він любить те, що він створив, він обов'язково продасть його. Любов лідера до своєї справи створить притягання: покупець, що прийшов до нього, буде відчувати себе співучасником лідерства. Любов лідера до власної справи являється продовженням його особистих цінностей.

Лідер немов передає свою реалізованість і власні можливості покупцям. Ось чому любов до своєї справи – головна умова успіху для лідера. Важливо, щоб запропонований ним товар передавав дух свого творця: це вносить зачарованість, створює ринок, приносить гроші та успіх. Лідер повинен любити своє покликання. В глибині душі кожного лідера ховається покликання: бути таким, яким він є, геніальним подарунком життя багатьох людей. Часом життя дарує людям вожака, справжнього господаря, здатного вирішити проблеми багатьох.

Лідеру слід любити і розвивати цей потенціал, однак, ні на мить не забуваючи про реалізацію власної амбіції. Навіть якщо він не вписується в ідеологічні та культурні рамки посередніх людей, йому належить йти вперед, не зважаючи на тих, хто залишився позаду, бо ми находимося в процесі, якому притаманна здатність до здійснення дій, що приводять до радості та щастя, а не граємо в політику, демократію, згоду.

5. Найвищий рівень професійних знань. По досягненні зрілості (до 30 – 40 років), лідер повинен піднятися найвище всіх у сфері своєї професійної діяльності. Мова йде не про те, щоб поглинути всі енциклопедичні знання: він повинен стати провідним експертом у власному секторі діяльності. Наприклад, якщо він виробляє взуття, то ніхто в світі не повинен знати про нього більше, ніж він. Зустрівши того, хто перевершує його

знаннями, лідер тим часом вивчає невідомі йому деталі і, збагатившись, продовжує свою діяльність вже на новому рівні.

6. *Поодинокі перебування в трансцендентності функціонального утилітаризму.* Це означає: знаходитися в певній ситуації, але не перейматися нею.

Лідер цінний здатністю до такої трансцендентності. У будь-який момент, в будь-якій ситуації розум лідера має лишатися вільним. Якщо лідер переймається стосунками, які заважають його функціональному утилітаризму і росту, він із суб'єкта перетворюється в об'єкт, який залежить від думки інших, а значить перестане розпізнавати шлях, який веде від проблеми до успіху.

7. *Раціональність, що базується на інтуїції.* Інтуїція – це спалах розуму, що вказує лідеру на правильний напрямок дій. Раціональність означає практичне вміння здійснювати необхідні дії: як вести бесіду з певною людиною, щоб отримати достовірну інформацію, як зав'язувати знайомства з необхідними людьми, як тактовно правильно будувати стосунки з конкретним банком.

Інтуїція належить душі лідера, однак необхідно відрізнити її від нав'язливих ідей, переконань, комплексів. У такому випадку незамінною стає онтопсихологія. Онтопсихологія – наука, яка приводить раціональність лідера до інтуїції. Онтопсихологічний метод формує здатність до прочитання власної інтуїції в кожному моменті життя, але прийняти рішення і зробити дію належить самій людині.

Література:

1. Аналитическая психология : Прошлое и настоящее / К. Г. Юнг, Э. Сэмюэлс, В. Одайник, Дж. Хаббэк ; Сост. В. В. Зеленский, А. М. Руткевич. – М. : Мартис, 1997. – 320 с.
2. Менегетти А. Мудрец и искусство жизни / Менегетти А. / Пер. с итал. ННБФ „Онтопсихология”. Издание четвертое. – М. : ННБФ „Онтопсихология”, 2004. – 80 с.
3. Менегетти А. Психология лідера / *Менегетти А.* / Пер. с итальянского Славянской ассоциации Онтопсихологии. Изд. 3-е, исправленное и дополненное. – М. : ННБФ „Онтопсихология”, 2001. – 208 с.
4. Орбан-Лембрик Л. Е. Психология управління : Посібник / Л. Е. Орбан-Лембрик. – К. : Академвидав, 2003. – 568 с.

Завдання для самостійної роботи студентів

Тема 3. Роль керівника в системі управління

Питання для усного опитування:

1. Керівник як об'єкт психологічного дослідження.
2. Детермінанти розвитку особистості керівника.
3. Особливості стилів керівництва.
4. Психологічні типи керівників.
5. Якості і риси керівника.

Питання для самостійного опрацювання:

1. Труднощі, вимоги та обмеження у роботі керівників.
2. Психологічний стрес у роботі керівника та шляхи його подолання.
3. Регресивний розвиток керівника та його вплив на управлінську діяльність.

Тематика рефератів:

1. Гендерні особливості в управлінській діяльності.
2. Роль ризику у роботі керівника.
3. Комунікабельність керівника як умова його професійного росту.

Література:

1. Дуткевич Т. В. Конфліктологія з основами психології управління : Навчальний посібник / Дуткевич Т. В. – Київ : Центр навчальної літератури, 2005. – 456 с.
2. Мак Мулан Д. Будь сам себе боссом / Мак Мулан Д. / Пер. с англ., под ред. М. М. Зонис. – СПб. : Издательский Дом „Нева” ; М. : „ОЛМА-ПРЕСС Инвест”, 2003. – 224 с.
3. Максвелл Дж. Шеф и его команда / Максвелл Дж. / Пер. с англ. Н. Мишакова. – Львов : СВІТ, 2003. – 248 с.
4. Менегетти А. Психология лидера / Менегетти А. / Пер. с итальянского Славянской ассоциации Онтопсихологии. Изд. 3-е, исправленное и дополненное. – М. : ННБФ Онтопсихология”, 2001. – 208 с.
5. Орбан-Лембрик Л. Е. Психология управления : Посібник / Л. Е. Орбан-Лембрик. – К. : Академвидав, 2003. – 568 с.

Тема 4. Психологічні особливості спільної діяльності в організації

План:

1. Соціально-психологічна характеристика організації.
2. Якості успішної команди (колективу).
3. Створення іміджу команди.
4. Психологія управління нововведеннями в організації.
5. Психологічні особливості планування і прийняття управлінських рішень.

1. Соціально-психологічна характеристика організації [4].

Організація як соціально-психологічний феномен стосовно кожного її індивіда виконує соціально-психологічні функції:

Функція адаптації передбачає соціальну адаптацію працівника.

Функція актуалізації забезпечує надання та організацію кожному її члену соціально-технологічних засобів, які допомагають реалізувати творчий потенціал в індивідуальній діяльності чи у співпраці.

Функція групової інтеграції та активізації діяльності сприяє активній перебудові неупорядкованих групових станів в упорядкуванні, що, у свою чергу, забезпечує оптимальне поєднання індивідуальних дій в умовах спільної діяльності, узгодження рольової поведінки співробітників при розв'язанні спільного завдання.

Функції реалізуються через параметри та властивості організаційного клімату: соціально-психологічний простір організації, інформаційний і діловий обмін, мотивацію активності організаційної діяльності.

Організація як соціально-психологічний феномен містить механізми соціальної регуляції організаційної поведінки. З огляду на специфіку їх функціонування виокремлюють такі групи цих механізмів:

- механізми соціального впливу;
- механізми соціальної залежності;
- механізми соціальної відповідальності.

2. Якості успішної команди (колективу) [3].

Не можна створювати команду з людей нічим не пов'язаних між собою.

Для того, щоб створити колектив, який буде злагоджено працювати у напрямку досягнення поставленої цілі, необхідно враховувати наступні якості:

1. Взаємна турбота.

Неможливо створити команду з людей, не пов'язаних між собою. Для того, щоб команда досягла успіху, її члени повинні бути впевнені, що вони не байдужі один одному. Якщо учасник команди піклується тільки про себе, то страждає вся команда. Один із найкращих способів навчити людей піклуватися одне про одного – збиратися разом після роботи для того, щоб налагоджувати стосунки. Таким чином вони не тільки зав'язують стосунки, а й об'єднуються в замкнуті групи.

2. Спільні цілі.

З емоційного боку найкраще, коли команда працює як єдиний організм. В усіх її частинах – спільна мета та задача. Але для створення такої якості потрібно, щоб кожний учасник команди знав, заради чого все робиться. Ця якість, як і попередні, являється тією основою, на якій будується команда. Без неї команди не зможуть правильно взаємодіяти. Будь-який учасник команди, який не знає, що для неї є важливим, не тільки не зможе допомогти своїй команді, та ще й заважатиме команді досягти успіху. Ось чому так важливо, щоб лідер визначив, що для команди є найголовнішим, і доніс цю інформацію до всіх членів команди.

3. Вміння спілкуватися.

Члени команди повинні вміти спілкуватися один з одним, і це так же важливо, як і вміння лідера пояснити головну мету. Без цього вони, можливо, почнуть діяти всупереч один одному. Важливі справи можуть залишитися невиконаними, а члени команди будуть дублювати роботу інших. Необхідно встановити чіткі та формальні риси спілкування. А ще важливіше створити атмосферу позитивного спілкування та щоденно підтримувати її. Команда повинна бути впевнена, що всі можуть спокійно висловлювати пропозиції та критику, вільно обмінюватися інформацією та обговорювати різні ідеї. Відкритість спілкування між членами команди збільшує виробництво.

4. Спільний розвиток.

Коли члени команди піклуються один про одного, мають спільну мету та вміють між собою спілкуватися, вони готові рости та розвиватися. Розвиток необхідний та має велике значення. Він повинен включати в себе спільні переживання та спільне спілкування, так, щоб члени команди залишалися пов'язані один з одним. Якщо розвиток в команді не є взаємним, то її члени припиняють діяти разом, як одна команда. В результаті вони більше не будуть піклуватися один про одного, їх цілі стануть різними, і вони припинять спілкуватися. Команда, скоріше за все, розпадеться.

У будь-якій організації саме лідер повинен керувати розвитком команди. Він повинен переконати своїх людей рости і в особистому, і в професійному плані. І він повинен забезпечити умови, щоб люди росли спільно – як одна команда.

Існують наступні підходи щодо виховання членів команди:

1. Регулярно проводити спільні заняття – не рідше одного разу в місяць. У кожній організації є справи відомі всім членам команди; вивчаючи їх спільно, члени команди прислухаються до колективного досвіду незалежно від своєї посади та обов'язків.
2. Регулярно створювати невеличкі навчальні групи. Час від часу давати групі з трьох-чотирьох чоловік завдання попрацювати над яким-небудь проектом, який допоможе їм чомусь навчитися. В результаті між цими людьми з'являються міцні стосунки. До речі, непогано змінювати людей в таких командах, щоб різні люди вчилися працювати разом.
3. Часто відправляти членів команди на конференції та семінари. Після повернення вони повинні розповісти решті про те, що вони дізналися і чому навчилися. У результаті всі члени команди звикають вчитися один в одного. Спільний досвід та взаємне спілкування найкраще сприяють зросту та розвитку команди.

5. Злагожденість.

По мірі того як люди, які спілкуються, разом ростуть та рухаються до спільної мети, вони краще пізнають один про одного. Починають взаємно цінувати сильні сторони і визнавати слабкі, бачити та цінувати неповторні якості кожного гравця і це призводить до появи у команді злагоженості.

Якою буде вона – залежить від багатьох речей. Це не просто сполучення окремих талантів різних людей. Для злагодженості команди потрібні партнерські взаємостосунки. Кожний член команди повинен поважати інших. Вони повинні бути наповнені бажанням допомагати команді та знати, що можуть чекати допомоги від інших. І, що найголовніше, вони повинні навчитися довіряти один одному. Саме довіра дозволить їм покластися один на одного. Довіра дозволяє членам команди працювати як єдиний організм, почати робити те, що всі разом вони вважають важливим. Коли члени команди пізнають один одного і почнуть довіряти, коли у команди з'явиться характер, то потім почне зароджуватися індивідуальність команди.

6. Самовідданість.

Коли всі члени команди повірять в спільну мету і почнуть довіряти один одному, у них з'явиться можливість продемонструвати справжню роботу в команді. Взаємна довіра дозволить їм поставити інтереси команди вище своїх особистих прав та привілеїв. Щоб члени команди змогли продемонструвати справжню роботу в команді, для цього необхідно декілька речей. По-перше, вони повинні щиро вірити, що цінність успіху всієї команди перевершує їх особисті інтереси. По-друге, для того, щоб люди поставили інтереси команди вище особистих, керівник та інші члени команди повинні заохочувати власну самовідданість.

7. Роль гравця.

По мірі того як характер команди стає твердішим і кожний з упевненістю ставить команду на перше місце, люди починають бачити різницю між своїми ролями в команді. Вони здатні зрозуміти це, оскільки знають, що необхідно зробити для перемоги, та можливості своїх товаришів. За наявності таких знань та деякої підтримки з боку керівників люди з радістю візьмуть на себе підходящі ролі. В ідеалі кожна людина займає своє особисте місце у відповідності зі своїми найсильнішими сторонами. Таким чином, з'являється можливість максимально використати таланти кожного. Але не завжди буває так. Оскільки першорядне значення має командний успіх, інколи окремим гравцям необхідно проявляти гнучкість. Важливо, щоб кожний член команди займав позицію згідно цілей та вимог організації, а також своїх талантів та здібностей. Коли якесь місце вільне,

страждає вся організація. Тому слід створити необхідні зміни в роботі команди, щоб справа не постраждала.

8. Запасні гравці.

Справа полягає в тому, що хороші запасні є незамінними для команди. Без хороших запасних команда не досягне успіху. По-перше, присутність хороших запасних додає команді стабільності. Якщо у керівника є хороші гравці, здатні виконувати різні ролі, то перевага на його боці в будь-якій ситуації. Серйозно підготовлена команда може впоратися з різними ситуаціями і виконати будь-які вимоги, не втрачаючи при цьому своєї гідності, залишаючись ефективною. По-друге, головна якість лави запасних полягає в тому, що вона задає тон гри всієї команди. Це так, оскільки підготовка команди залежить від запасних гравців. Якщо новачки тренуються, граючи тільки проти слабких, їхній рівень не підвищиться. А хороші запасні змушують їх постійно грати на повну силу, а відтак, постійно удосконалюватися. Якщо якість гри в організації підтримується кожного дня на високому рівні, то команда, коли це справді буде мати значення, виступить найкращим образом. І нарешті, хороша лава запасних являється обов'язковою умовою для успішної праці, тому що вона дає можливість відпочити гравцю, який втомився. Коли в хороших командах хтось з гравців не може продовжувати грати по причині втоми або травми, інші беруть на себе відповідальність і дають йому перепочити. Можливо, це найкраща якість командної праці – готовність одного гравця додати зусиль, щоб простягнути руку допомоги своєму товаришу. Це найвищий прояв бажання гравця поставити на перше місце команду та її цілі.

9. Бачення позиції.

У спорті здатність розуміти положення команди в кожний момент гри відрізняє великого гравця від середнього. Поряд з талантом ця якість дозволяє гравцю перейти на більш високий рівень, наприклад, від любительського спорту до професіонального. Цю якість можна назвати організаторським відчуттям. Це здатність відчувати, що відбувається в середині організації, наскільки організація наблизилась до виконання своїх цілей, які шанси в конкурентній боротьбі, як проходять справи в різних гравців і скільки ще потрібно зробити, щоб привести команду до цілі. Не всі члени команди наділені цим відчуттям

однаково. Задача лідера полягає в тому, щоб інформувати решту членів команди. Він повинен змусити кожного слідкувати за успіхами команди та прислуховуватися до других гравців, щоб знати, в якому стані знаходиться команда. Усі повинні бути проінформовані про стан команди, щоб команда досягла успіху.

10. Самопожертва.

Раз за разом успіх вимагає самопожертви – готовності платити. Кожен член команди повинен бути готовим пожертвувати своїм часом та силами заради тренування та підготовку. Він повинен бути готовий нести відповідальність. Він повинен бути готовий пожертвувати своїми власними бажаннями. Він повинен бути готовий віддати частину себе заради успіху.

Все це зводиться до бажання окремої людини бути частиною команди та її вірності команді. Якщо кожний не буде впевнений в тому, що його справа достойна, битва ніколи не закінчиться перемогою і команда не досягне успіху. Необхідна спільна віра. Робота в команді заради досягнення мети дозволяє звичайним людям досягти визначних результатів.

3. Створення іміджу команди.

Імідж команди – це той образ, який вона створює серед інших (партнерів, клієнтів). Тобто, імідж команди – це її міф, який передбачає наявність певного символізму, у якому буде „зашифрована” інформація про компанію.

Якщо компанія працює гарно, але не вміє себе гідно презентувати, через деякий час це може негативно вплинути на її продуктивність.

Імідж, міф команди – це розумна необхідність в умовах соціальної комунікації. Імідж необхідний команді для залучення нових клієнтів та поліпшення взаємовідносин з партнерами. Справа в тому, що люди сприймають лише ту частину роботи команди, котра з ними працює. Тому уявлення про компанію загалом складається у них через тих працівників, з якими вони взаємодіють. Таким чином, створення іміджу передбачає уявлення про „кон’юнктуру соціальних образів”, завдяки якій обличчя компанії можна зробити найбільш привабливим.

„Кон’юнктура соціальних образів” – це набір ідей, образів, що є актуальними у даний час, мають підтримку в суспільстві та пов’язані з модними тенденціями [1].

Імідж компанії створюється кожною товарною одиницею і дією. Манера працівників розмовляти по телефону, зовнішність, якість та дизайн факс-бланків та візиток, текст на поштовій розсилці та на фірмовому транспорті – все це спрямовано на формування відмінного враження в очах потенційного клієнта. Імідж – це відображення індивідуальності компанії. Він може виражати ваше ставлення до того, якою повинна бути компанія. При цьому він носить концептуальний, а не декоративний характер.

Імідж компанії повинен представляти бізнес і характеризувати продукт або послугу, які пропонуються, з точки зору задоволення потреб ринку. Знаючи сильні сторони компанії і напрям, який вона може обрати, необхідно оформити її фірмовий стиль, використовуючи дизайн, колір і манери прояву образу фірми.

Для створення продуктивної команди необхідно враховувати наступні вимоги:

1. Імідж команди завжди базується на загальнолюдських цінностях і цінностях колективу.
2. Імідж команди повинен бути привабливим і зрозумілим для тої частини соціуму, з якою працює підприємство.
3. Імідж компанії повинен бути цікавим, не нудним, частково інтригуючим.
4. Імідж команди повинен відображати індивідуальність, неповторність фірми.
5. Імідж команди повинен відображати новизну та ексклюзивність в роботі команди.
6. Імідж команди повинен змінюватися, доповнюватися або уточнюватися з плином часу, щоб завжди залишатися актуальним.
7. Імідж команди повинен пробуджувати в людях найкращі почуття, актуалізувати їх творчу активність [1].

4. Психологія управління нововведеннями в організації [4].

Нововведення – заходи, спрямовані на перетворення будь-яких компонентів у структурі або функціонуванні організації.

Необхідність нововведень визначається поєднанням зовнішніх та внутрішніх чинників. До зовнішніх чинників належать:

- політичні;
- економічні;
- попит на ринку;
- технологічні;
- соціальні;
- конкуренти;
- стихійні лиха або техногенні катастрофи.

Внутрішні чинники, які викликають необхідність нововведень, пов'язані з усвідомленням необхідності або бажанням розвивати нові напрями діяльності, підвищувати продуктивність праці, мотивацію персоналу, поліпшувати якість та обслуговування, розширювати обсяг продажу, берегти кадри, зміцнювати позиції на ринку.

Люди по-різному реагують на нововведення. У процесі запровадження будь-якого обґрунтованого нововведення виділяють п'ять груп людей, які по-різному реагують на зміни: противники, скептики, нейтралі, прихильники та ентузіасти.

Противники. Вони негативно ставляться до нововведень, надають перевагу традиційним методам.

Причинами спротиву нововведенням можуть бути:

- дрібновласницький інтерес;
- непорозуміння і дефіцит довіри;
- різне оцінювання ситуації;
- низька терпимість до зміни;
- тиск колег;
- втома від змін;
- попередній невдалий досвід змін.

Визначено способи подолання опору з використанням низки підходів:

1. Просвіта та поінформованість співробітників;
2. Участь і залучення людей до обговорення нововведень;
3. Допомога та підтримка;
4. Переговори та угоди.

Скептики. Вони на словах виявляють незадоволення нововведеннями, однак за власною ініціативою не вдаються до жодних практичних кроків, які б унеможливили зміни.

Нейтралі. Ця категорія осіб байдуже ставиться до будь-яких змін та нововведень. Вони вважають, що нововведення не вплине на їх трудову діяльність.

Прихильники. Вони, як правило, схвалюють і на словах підтримують нову ідею, однак у конкретній справі малоініціативні.

Ентузіасти. Як ініціатори або активні прихильники змін, вони підтримують їх і на словах, і на практиці. Своїми ідеями намагаються залучити до нової справи якомога більше людей в організації.

Визрівання, обґрунтування та здійснення нововведень, як правило охоплює такі фази:

1. Підготовча фаза.
2. Фаза „розморожування” ситуації.
3. Здійснення перетворень.
4. Фаза „заморожування” нововведень.
5. Оцінка змін.

Нововведення пов’язані з проблемою відповідальності за їх наслідки, особливо якщо інновація не вдалася. Неприпустимою вважають практику, за якої посадова особа, яка безпосередньо відповідала за інновації, подає у відставку і, таким чином, уникає відповідальності.

5. Психологічні особливості планування і прийняття управлінських рішень.

Найпростіший цикл управління включає в себе чотири функції:

1. Планування.
2. Організацію діяльності.
3. Регулювання.
4. Контроль.

1. Планування представляє собою одну з найбільш складних функцій, оскільки у постійно змінюваних соціально-економічних умовах перспективне стратегічне планування не є ефективним. І навпаки, короткотривалі плани стають більш актуальними, оскільки їх виконання є більш реальним. План має бути

раціональним, здійснювати досягнення мети з найменшими затратами сил. У той же час йому необхідно бути досить гнучким, щоб група мала змогу внести корективи у свою роботу. Мета входить в план складовою частиною. Однією з важливих особливостей складання плану є вміння керівника передбачити та осмислити ті труднощі, які можливі при реалізації діяльності.

2. *Організація діяльності* виступає ключовою функцією керівника, передбачає створення всієї системи діяльності групи: чітке розподілення обов'язків між людьми; регламентацію повноважень і рівні відповідальності кожної людини; інструктаж всіх членів групи; прийняття рішень; створення єдності формальних і неформальних відносин.

3. *Регулювання діяльності групи* керівником – це дуже тонкий технологічний і психологічний процес, що полягає в значенні контекстного впливу керівника або лідера. Його впевненість в перспективах розвитку групи, оптимізм або зневіра дають членам групи додаткову важливу інформацію, яка по своїй значимості може бути більш важлива, ніж сама діяльність.

4. *Контроль*. Виділяють три форми контролю: поточний, результативний та попереджувальний. Поточний контроль здійснюється безпосередньо в процесі діяльності і пов'язаний з об'єктивними і суттєвими показниками, які перевіряються. *Результативний* контроль здійснюється після діяльності по її результатам. *Попереджувальний* контроль здійснюється до початку діяльності, його мета – не допустити відхилень у роботі. Контроль має бути відкритим, розумним, економічним. Критерії контролю повинні знати всі.

Прийняття управлінського рішення – вольовий акт формування послідовності дій, результатом яких є досягнення конкретної цілі на основі перетворення вихідної інформації.

Виділяють чотири рівні прийняття керівних рішень: рутинний, селективний, адаптивний та інноваційний. На *рутинному* рівні рішення приймаються за зразком, згідно з інструкціями, які завжди виконуються у даній групі. Такі рішення є стандартними. Їх перевага у тому, що вони визначають стабільність діяльності групи. *Селективний* рівень – це аналіз інформації, постановка мети, створення різноманітних планів, які передбачають можливі зміни в діяльності групи. *Адаптаційний* рівень пов'язаний з систематизованим вирішенням проблем,

аналізом можливого ризику, створенням робочих груп. Цей рівень є досить ефективним оскільки спрямований на подолання труднощів та вирішення протиріч. *Інноваційний* рівень включає в себе творче управління – розробку нових, унікальних рішень; поєднання стандартного, нормативного та незвичайного. На цьому рівні можливі відкриття, створюються унікальні і перспективні програми.

Існує також *інтуїтивний* стиль прийняття рішень. Характеризується великим ступенем усвідомлення проблеми в цілому, намаганням використати різні методи розв'язання завдання [4].

Література:

1. Зинкевич-Евстигнеева Т. Д. Эффективная команда : шаги к созданию. Руководство для тех, кто хочет создать свою команду / Т. Д. Зинкевич-Евстигнеева. – СПб. : Речь, 2003. – 128 с.
2. Мак Мулан Д. Будь сам себе боссом / Мак Мулан Д. / Пер. с англ., под ред. М. М. Зонис. – СПб. : Издательский Дом „Нева” ; М. : „ОЛМА-ПРЕСС Инвест”, 2003. – 224 с.
3. Максвелл Дж. Шеф и его команда / Максвелл Дж. / Пер. с англ. Н. Мишакова. – Львов : СВІТ, 2003. – 248 с.
4. Орбан-Лембрик Л. Е. Психологія управління : Посібник / Л. Е. Орбан-Лембрик. – К. : Академвидав, 2003. – 568 с.

Завдання для самостійної роботи студентів

Тема 4. Психологія організації в управлінні

Питання для усного опитування:

1. Психологічна характеристика організації.
2. Особливості створення успішної команди.
3. Імідж організації.
4. Психологія управління нововведеннями в організації.
5. Психологічні особливості планування і прийняття управлінських рішень.

Питання для самостійного опрацювання:

1. Значення „індивідуального” і „групового” в психології управління.
2. Організаційна структура управління.
3. Відповідальність керівників і підлеглих в організації.

Тематика рефератів:

1. Засоби підвищення культури персоналу організації.
2. Психологічні особливості впливу керівника на підлеглих.
3. Формування вольових якостей у людини.

Література:

1. Зинкевич-Евстигнеева Т. Д. Эффективная команда : шаги к созданию. Руководство для тех, кто хочет создать свою команду / Т. Д. Зинкевич-Евстигнеева. – СПб. : Речь, 2003. – 128 с.
2. Мак Мулан Д. Будь сам себе боссом / Мак Мулан Д. / Пер. с англ., под ред. М. М. Зонис. – СПб. : Издательский Дом „Нева” ; М. : „ОЛМА-ПРЕСС Инвест”, 2003. – 224 с.
3. Максвелл Дж. Шеф и его команда / Максвелл Дж. / Пер. с англ. Н. Мишакова. – Львов : СВІТ, 2003. – 248 с.
4. Орбан-Лембрик Л. Е. Психологія управління : Посібник / Л. Е. Орбан-Лембрик. – К. : Академвидав, 2003. – 568 с.

Тема 5. Етика ділового спілкування

План:

1. Особливості ділового спілкування.
2. Культура ділового спілкування.
3. Невербальні засоби спілкування.
4. Організація робочого простору в кабінеті керівника.

1. Особливості ділового спілкування.

Під час ділового спілкування легше встановлюється контакт між людьми, якщо вони говорять „однією мовою” й прагнуть до продуктивного співробітництва. При цьому засадами культури їхнього спілкування є етичні норми та ритуальні правила ділових відносин, знання й уміння, пов’язані з обміном інформацією, використанням способів і засобів взаємовпливу, взаєморозуміння. Велике значення має моральний аспект ділового спілкування. У професійній діяльності люди намагаються досягти не лише загальних, а й особисто значущих цілей.

Структура спілкування містить інтерактивну, перцептивну й комунікативну складові:

1. Інтерактивна взаємодія передбачає обмін не лише інформацією, а й різними діями, за допомогою яких здійснюється взаємне стимулювання, контроль та взаємодопомога у розв’язанні спільного завдання.

2. Перцептивна складова спілкування передбачає сприймання людьми один одного. У процесі спілкування в індивіда формується уявлення про партнера, його здібності, характер, світогляд, знання. Одним з основних способів пізнання й розуміння іншої людини є ідентифікація – уподібнення себе до інших. Існує тісний зв’язок між ідентифікацією і близьким до неї за психологічним змістом механізмом – емпатією (співпереживанням).

Під час ділового спілкування для досягнення співробітництва і розуміння між учасниками взаємодії неабияке значення має симпатія – стійке, схвальне емоційне ставлення до іншої людини.

Причиною непорозуміння між діловими партнерами, між керівником і підлеглим може бути егоцентризм – зосередженість індивіда тільки на власних інтересах й переживаннях і, як наслідок, нездатність зрозуміти співрозмовника.

3. Комунікативна складова охоплює обмін інформацією. За характером впливу інформацію поділяють на спонукальну (висловлена у наказі, інструкції, пораді, проханні) та констатуючу (подана у формі повідомлення, передбачає зміну поведінки не безпосередньо, а опосередковано і поступово).

Професійне спілкування формується в умовах конкретної діяльності, а тому певною мірою вбирає в себе її особливості, є важливою її частиною, засобом цієї діяльності. У професійній культурі спілкування можна виокремити загальні норми спілкування, що зумовлюються характером суспільного ладу й ґрунтуються на здобутках минулого і сучасного. Водночас ця культура має індивідуальний характер і проявляється у способах спілкування, що їх обирає суб'єкт у певних ділових та мовленнєвих ситуаціях щодо конкретних людей [7].

2. Культура ділового спілкування.

Аналіз трактувань понять „культура поведінки”, „культура мовлення” й „культура спілкування” в житті найчастіше постають у єдності. Проте людина, ввічливо та доброзичливо звертаючись до інших, може вживати слова, порушуючи граматичні правила. Іноді її дії начебто відповідають нормам поведінки, прийнятим у суспільстві, однак успішно спілкуватися вона не може, тому що не розбирається у психології, психічному стані людей, особливостях їхнього темпераменту, характеру тощо. Тому вона й не може знайти такі способи і засоби спілкування, які б найбільшою мірою відповідали ситуації. Культуру спілкування найчастіше плутають з культурою мовлення. Культура мовлення – це здатність використовувати оптимальні для конкретної ситуації мовні засоби. Система ритуалів і відповідних словесних формул, які вживаються з метою встановлення контакту та підтримання доброзичливої тональності спілкування, становить мовний етикет.

Водночас етикет – це сукупність правил поведінки, що регулюють зовнішній вияв людських взаємин, їхню поведінку в громадських місцях, манери та стиль одягу. У словниках етикет ототожнюється з культурою поведінки. Слово „етикет” (як порядок і форма ввічливості при дворах монархів) увійшло до лексикону за часів правління французького короля Людовіка XIV.

Культура спілкування є складовою культури людини загалом. Безумовно, лише знання не забезпечать культури спілкування, якщо ними не скористатися. Для того щоб спілкування було успішним, потрібні вміння, а їх набувають з досвідом, психологічними засобами, за допомогою певних вправ. Отже, культура спілкування у вузькому розумінні слова – це сума набутих людиною знань, умінь та навичок спілкування, які створені й прийняті в конкретному суспільстві на певному етапі його розвитку (відповідно до конкретних мовленнєвих ситуацій і ролей).

Культура слухання – це активна діяльність, своєрідна робота. Слухати – це значить уважно вслуховуватися, зосередитися на співрозмовникові і на тому, що він говорить.

У деяких людей існує „хвороба неухважності”, яка характеризується:

1. Вибірковим слуханням.
2. Постійним перебиванням співрозмовника.
3. Мріями.
4. Реагуванням на зовнішні відвернення уваги.
5. Прагненням уникати важкого або спеціального матеріалу.

При наявності у людини таких особливостей їй доцільно попрацювати над своїм умінням слухати.

Культура мовлення передбачає особливе використання лексики, володіння граматикою, використання асоціацій при повідомленні інформації, вміння „поставити” голос (йдеться про його тембр) та обрати теми мовлення, певне ставлення до співрозмовника тощо.

Підбиваючи підсумки, виокремимо компоненти, що створюють високий рівень культури спілкування:

- комунікативні установки, які „включають” механізми спілкування;
- знання етичних норм спілкування, прийнятих у конкретному суспільстві, психології спілкування (категорій, закономірностей, механізмів і психології сприймання й розуміння мовленнєвих актів одне одного);
- вміння застосовувати ці знання з урахуванням мовленнєвої ситуації відповідно до норм моралі конкретного суспільства та загальнолюдських цінностей.

Пристосуватися до оточення, в якому доводиться працювати, не завжди легко. Тоді людина відчуває себе не досить

комфортно, продуктивність її праці набагато знижується. Якщо це розуміють керівники підприємства, де вона працює, то вони допоможуть їй швидше пристосуватися до нового оточення. Деякі західні компанії, добре розуміючи необхідність адаптації нової людини, створюють спеціальні програми профорієнтації та інформації, де йдеться про те, як службовці мають спілкуватися між собою та з клієнтами, щоб підтримувати високий імідж корпорації. У деяких зарубіжних фірмах навіть створено спеціальну службу людських стосунків.

Крім того, на культуру поведінки й спілкування людини впливає те, з чим вона начебто безпосередньо не стикається, але водночас залежить від неї. Її, безумовно, хвилює те, що діється у світі, які закони ухвалює парламент, як змінюються ціни на товари й продукти харчування і т. ін. Від цього залежить поведінка людини під час спілкування з іншими [6].

3. Невербальні засоби спілкування.

Серед невербальних засобів спілкування першою слід назвати *оптико-кінетичну систему*, що складається з жестів, міміки і пантоміміки, рухів тіла (кінетики). Далі виокремлюють паралінгвістичну та екстралінгвістичну системи. *Паралінгвістична система* – це вокалізації, тобто якості голосу, його діапазон, тональність. *Екстралінгвістична система* – це темп, паузи, різні вкраплення в мову (плач, сміх, кашель тощо). Традиційно вважалось, що ці види засобів є навколотовними прийомами, які доповнюють семантично значущу інформацію. Зауважимо, що різні спеціалісти в термін „паралінгвістична” та „екстралінгвістична комунікація” вкладають різний зміст.

Серед невербальних засобів особливою є система організації простору і часу спілкування – *проксемика*. Йдеться про розміщення учасників на зустрічі та доцільні, прийняті в різних ситуаціях і культурах часові характеристики різних форм спілкування, зокрема монологу та діалогу.

Нарешті, специфічна знакова система в невербальній комунікації – *контакт очей*, який є основним засобом візуального спілкування. Невербальна комунікація нерідко служить як для підсилення, так і для послаблення семантичного значення слів. (Можна сказати: „Я прошу тебе займатися своїми справами” так, що голос і благальний вираз очей говоритимуть

протилежне.) Ці дані перебувають у руслі так званого *лінгвоцентризму*, що передбачає вивчення будь-яких видів комунікації на зразок людського мовлення. Вважається, що його основи заклав відомий лінгвіст Е. Бенвеніст. Він пише: „...Усі інші системи комунікації – графічні, жестові, візуальні і т. ін. – є похідними від мови і передбачають її існування”.

Невербальна комунікація виокремилась у самостійний науковий напрям нещодавно – у 50-ті роки ХХ ст. Водночас слід зазначити, що позитивний практичний досвід, наукові спостереження та узагальнення з цієї проблеми описано в багатьох працях минулого (у риторичі, хорології, антропології). Усім знайома фізіогноміка як учення про розпізнавання характеру людини за її зовнішністю.

Контакт очей. Якщо людина, яка опанувала культуру спілкування, хоче досягти взаєморозуміння з іншими, вона дивиться їм в очі, тобто пам'ятає про значення *візуального контакту*. Здавна відомо, що поглядом можна позитивно або негативно вплинути на іншу людину. Можна почути таке: „очі бігають”, „очі випромінюють блискавки”, „затьмарені очі”, „недобрі очі” і т. ін.

Етнографи навіть ділять нації на „контактні” та „неконтактні”. До перших відносять, наприклад, італійців, іспанців, латиноамериканців, арабів. У їхньому спілкуванні погляд має велике значення. Представниками „неконтактних” культур вважаються народи Скандинавії, Японії, Індії, Пакистану, де не прийнято прямо розглядати людину. Японці, наприклад, дивляться на шию співрозмовника, очі якого перебувають у полі периферійного зору. Знаючи про це, при зустрічах з людьми різних національностей важливо не лише користуватися загальнолюдською культурою спілкування, а й мати уявлення про їхню етнопсихологію, про особливості їхнього невербального спілкування.

Контакт очей є основою довірливого, культурного спілкування. З нього, як правило, починається ділова чи інтимна розмова.

Відомо, що зіниці в людини розширюються, коли її щось зацікавило. Зміст такого сигналу знають давно. Цим, наприклад, користувалися ще купці Київської Русі.

Іноді під час спілкування з одними людьми ми відчуваємося приємно, а з іншими – відчуваємо роздратування, навіть тривогу.

Дуже часто це пов'язано з „поведінкою” очей, з тим, як на нас дивляться: прямо, зверху вниз чи знизу вгору, короткочасним чи тривалим поглядом. Через погляд ми відчуваємо недоброзичливість, оцінювання, заздрість або ж, навпаки, інтерес, увагу, зацікавленість. Під поглядом однієї людини нам робиться тепло і приємно, а під поглядом іншої – незручно, боляче, бо її очі нас начебто відштовхують.

Якщо людина нещаслива або хоче щось приховати, її очі зустрічаються з вашими рідко, десь близько третини часу спілкування. Довго (до двох третин всього часу) люди дивляться один на одного, якщо їм приємно бути разом. Таке буває й тоді, коли в них ворожі стосунки. Вважається, що для того щоб взаємини були добрими, доцільно дивитися в очі одне одному 60-70% часу спілкування. Робити це, як відомо, можна по-різному. Повністю відкриті очі свідчать про чутливість, зацікавленість. Прикриті очі є ознакою байдужості, втоми, інертності, зверхності тощо. Прямим поглядом найчастіше показують інтерес, довіру, бажання вступити в контакт. Погляд збоку – це, скоріше, недовіра, скептицизм. Якщо людина дивиться знизу вгору, це часто означає, що вона агресивно збуджена або ж готова підкоритися, прислужитися. Якщо погляд спрямований згори вниз, це свідчить про бажання підкреслити свою зверхність, презирство. Іноді людина ухиляється від погляду не тому, що хоче щось приховати, боїться чогось, а тому, що сором'язлива, невпевнена в собі, цнотлива.

Розрізняють *діловий, соціальний та інтимний погляди*. Під час ділового спілкування бажано дивитися на умовний трикутник, що розміщується на лобі співрозмовника, тоді погляди будуть приблизно на одному рівні. Якщо дивитися на символічний трикутник, який проходить через лінію очей, але зміщується вже нижче підборіддя, спускаючись на тіло, – це соціальний або інтимний погляд.

Якщо співрозмовники спокійно дивляться одне одному в очі й розмовляють, нерідко вони починають відчувати довіру і взаємну симпатію. Отже, можливо, неприязнь певною мірою пов'язана з тим, що люди не бачать одне одного і рідко спілкуються за принципом „очі в очі”. Ораторам також відомо про те, що їхній доброзичливий погляд в очі тим, хто прийшов на зустріч, допомагає слухачам заспокоїтись і уважно слухати.

Отже, контакт очей сприяє комунікативній взаємодії людей – діловому, соціальному та інтимному спілкуванню, задоволенню їхніх емоційних сподівань і потреби у збереженні своєї гідності, самоцінності, дотриманню етичних норм і правил.

Проксеміка. Щоб встановити або підтримати контакт з людиною, потрібно не лише дивитися їй в очі, а й триматись на певній відстані від неї. Відомий антрополог Є. Холл був першим ученим, який звернувся до просторових потреб людини. На початку 60-х років він увів навіть спеціальний термін для цього напряму досліджень – „проксеміка”. Виявилося, що кожна людина прагне мати, як свою територію, певний повітряний простір навколо свого тіла. Розміри цієї зони залежать від ряду факторів, передусім від соціокультурних відмінностей людей. Якщо територія, на якій живе та чи інша нація, густо населена, то й люди під час спілкування перебувають близько один від одного. Якщо вони проживають на відносно малозаселеній території, то, навпаки, розміщуються на певній відстані.

Розрізняють чотири територіальні зони при спілкуванні. Перша зона – *інтимна* (15 – 46 см). Це саме та зона, яку людина найбільше оберігає. У ній можуть розміщуватись, окрім суб'єкта, лише найближчі йому люди, тобто ті, з ким у нього тісний емоційний контакт. Друга зона – *особиста* (46 – 120 см). Це відстань, на якій люди звичайно розміщуються на прийомах, вечорах, під час дружніх зустрічей. Третя зона – *соціальна* (120 – 360 см). Таку відстань людина намагається зберегти в міжособистісному спілкуванні з малознайомими людьми, зокрема на роботі. Нарешті, четверта зона – *громадська* (понад 360 см). Це відстань, на якій бажано триматися керівникові, промовцю. У переповненому громадському транспорті люди почуваються незручно і намагаються стати так, щоб інші не порушували їхню інтимну зону. Здебільшого люди в таких умовах майже не спілкуються, не розглядають одне одного, намагаються не виявляти своїх емоцій [4].

4. Організація робочого простору в кабінеті керівника.

З погляду проксеміки можна виокремити зони особистої роботи, колегіальної діяльності, дружнього спілкування.

У зоні *особистої роботи* необхідно подбати про оптимальні параметри робочого столу, зручну конструкцію крісла, правильне

освітлення площі робочого столу, раціональне розташування телефонів, сучасне організаційно-технічне устаткування.

Зону колегіальної діяльності обладнують з урахуванням вимог організації роботи керівника з людьми. В ній можна мати „колегіальний” стіл і зручні стільці для проведення нарад, олівці, ручки, аркуші чистого паперу, графин з водою, склянки.

Зона дружнього спілкування своїм оформленням має налаштовувати на дружню неофіційну атмосферу. Тому в ній бажано мати зручні крісла, журнальний стіл, прохолодні напої. Розташовувати її можна на відстані від двох інших робочих зон.

Вагомим є спостереження Алана Піза щодо розташування учасників ділової взаємодії в робочому кабінеті за стандартним прямокутним столом. Особа В може займати чотири основних положення стосовно особи А.

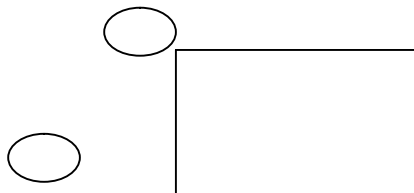
В1: Кутове розташування.

В2: Позиція ділової взаємодії.

В3: Конкуруючо-оборонна позиція.

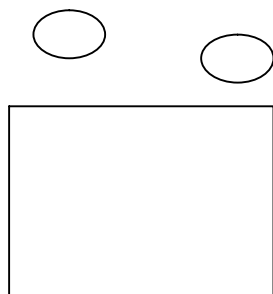
В4: Незалежна позиція.

Кутове розташування.



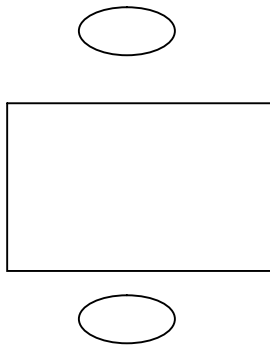
Як правило воно засвідчує дружню невимушену бесіду. Така позиція сприяє постійному контакту очей і дає простір для жестикуляції й можливості для спостереження за жестами співбесідника. При цьому кут столу є частковим бар'єром на випадок небезпеки чи загрози від співрозмовника. Таке розташування не передбачає територіального розподілу столу.

Позиція ділової взаємодії.



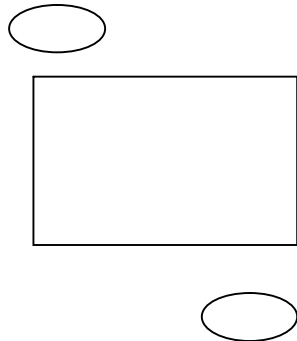
Характерна для людей, які працюють у співавторстві над проблемою чи проектом. Цю позицію вважають однією з найвдаліших для подання, обговорення і вироблення загальних рішень.

Конкуруючо-оборонна позиція.



Передбачає розміщення за столом один навпроти одного, що може викликати оборонне ставлення і атмосферу суперництва. Якщо зустріч відбувається в кабінеті, таке розташування свідчить також про відносини субординації. Сидячи один навпроти одного, учасники взаємодії підсвідомо ділять стіл на дві рівні території. При цьому кожен претендує на свою територію і готовий захищати її у разі зазіхань.

Незалежна позиція.



Її займають люди, які не хочуть спілкуватися за столом один з одним. Така позиція свідчить про відсутність зацікавленості. Її також можна розцінювати як вороже ставлення людини, чії територіальні межі були порушені [3].

На думку А. Піза, офіційний (квадратний) стіл налаштовує на відносини суперництва рівних за статусом людей. Такі столи підходять для проведення короткої ділової бесіди або для підкреслення відносин субординації.

Атмосферу неофіційності й невимушеності створює неофіційний (круглий) стіл. Він є найкращим засобом для бесіди

людей однакового соціального статусу, оскільки кожному за столом належить однаковий простір.

Література:

1. Лурия А. Р. Язык и сознание / А. Р. Лурия / Под редакцией Е. Д. Хомской. – Ростов н/Д. : изд-во „Феникс”, 1998. – 416 с.
2. Максименко С. Д. Загальна психологія : Навчальний посібник / С. Д. Максименко – Видання друге, перероблене і доповнене. – Київ : „Центр навчальної літератури”, 2004. – 272 с.
3. Орбан-Лембрик Л. Е. Психологія управління : Посібник / Л. Е. Орбан-Лембрик. – К. : Академвидав, 2003. – 568 с.
4. Равенский Н. Н. Как читать человека : Лицо, жесты, фигура, походка / Н. Н. Равенский. – М. : РИПОЛ классик, 2006. – 416 с.
5. Рубинштейн С. Л. Основы общей психологии / С. Л. Рубинштейн. – М. : Педагогика, 1989.
6. Сагайдак О. П. Дипломатичний протокол та етикет : Навч. посіб. / О. П. Сагайдак. – К. : Знання, 2005. – 259 с.
7. Філоненко М. М. Психологія спілкування : Підручник / М. М. Філоненко. – К. : „Центр учбової літератури”, 2008. – 224 с.

Завдання для самостійної роботи студентів
Тема 5. Ділове спілкування в
управлінській діяльності

Питання для усного опитування:

1. Сутність і особливості ділового спілкування.
2. Соціально-психологічні особливості ділового спілкування.
3. Невербальне спілкування.
4. Організація робочого простору в кабінеті керівника.

Питання для самостійного опрацювання:

1. Комунікативна природа управління.
2. Комунікативний потенціал особистості керівника.
3. Ділове спілкування як засіб управлінського впливу.

Тематика рефератів:

1. Роль харизми у діловому спілкуванні.
2. Особливості маніпулятивного рівня спілкування.
3. Етнокультурні та етнопсихологічні особливості ділового спілкування.

Література:

1. Лурия А. Р. Язык и сознание / А. Р. Лурия / Под редакцией Е. Д. Хомской. – Ростов н/Д. : изд-во „Феникс”, 1998. – 416 с.
2. Максименко С. Д. Загальна психологія : Навчальний посібник / С. Д. Максименко – Видання друге, перероблене і доповнене. – Київ : „Центр навчальної літератури”, 2004. – 272 с.
3. Орбан-Лембрик Л. Е. Психологія управління : Посібник / Л. Е. Орбан-Лембрик. – К. : Академвидав, 2003. – 568 с.
4. Равенский Н. Н. Как читать человека : Лицо, жесты, фигура, походка / Н. Н. Равенский. – М. : РИПОЛ классик, 2006. – 416 с.
5. Рубинштейн С. Л. Основы общей психологии / С. Л. Рубинштейн. – М. : Педагогика, 1989.
6. Сагайдак О. П. Дипломатичний протокол та етикет : Навч. посіб. / О. П. Сагайдак. – К. : Знання, 2005. – 259 с.
7. Філоненко М. М. Психологія спілкування : Підручник / М. М. Філоненко. – К. : „Центр учбової літератури”, 2008. – 224 с.

Тема 6. Психологічні особливості переговорів

План:

1. Етапи переговорів.
2. Процес переговорів.
3. Техніки відмови.
4. Конструктивна критика.

1. Етапи переговорів.

У здійсненні переговорної стратегії можна виділити три основних етапи: підготовка розмови, проведення переговорів, реалізація договірної згоди.

На етапі підготовки необхідно вирішити три основних питання:

- про що розмовляти;
- з ким розмовляти;
- коли розмовляти.

Після того, як ви визначили свої пріоритети, сформулювали свої побажання, необхідно вирішити, з ким ви будете розмовляти. Не обов'язково, щоб це була людина, що займає престижну посаду, головне, щоб вона володіла авторитетом та впливом. Коли ви вирішите, з ким хочете розмовляти, домовтесь з ним про зустріч.

Виберіть час та місце розмови. Бажано, щоб приміщення не викликало фізичного дискомфорту в учасників. Пам'ятайте, якщо переговори не вдалися, значить, ви розмовляли або не з тією людиною, або не своєчасно. Загалом, будь-які переговори будуть успішними, якщо жоден з опонентів не буде переривати їх раніше і не буде застосовувати силу.

Розмова, спрямована на досягнення згоди, зазвичай складається з наступних етапів:

1. Пред'явлення опозицій.
2. Їх обговорення.
3. Узгодження позицій та заключення домовленості.

Зазвичай є сенс почати розмову з уточнення цілі зустрічі. Не слід починати розмову з повідомлення опонента про те, що він не правий і ви йому це доведете. Почніть з вираження подяки опоненту за те, що він погодився зустрітися та обговорити

ситуацію, що склалася. Скажіть, що не чекаєте від опонента прийняття вашої точки зору, а лише хочете знайти такий варіант, який буде влаштовувати вас всіх.

Подальші ваші дії будуть пов'язані з необхідністю виразно викласти свою позицію, обговорити варіанти вирішення конфлікту та приступити до виконання деяких з них, спираючись на об'єктивні критерії справедливості.

1. Створіть умови та клімат для співробітництва проти конфлікту.
2. Викладайте свої думки чітко та коротко.
3. Не бійтесь твердого відстоювання свого права.
4. Висувайте ваші аргументи з урахуванням їх потреб, не говоріть тільки про те, що хочеться вам.
5. Будьте терплячі. Застосовуйте активне слухання.

Неспокій та хвилювання можуть негативно вплинути на ефективність обговорення, а впевнена поведінка, навпаки, його підвищить.

При обговоренні спірних питань повинні бути:

- зрозумілий виклад своєї позиції;
- вислуховування позиції опонента;
- асертивна наполегливість у відстоюванні своїх законних інтересів;
- асертивне прохання про послугу;
- асертивне протистояння маніпуляціям;
- асертивне вираження примирювальних жестів.

Виклад своєї позиції:

Існує два основних способи подачі своєї позиції: відкритий та закритий.

При закритому способі суб'єкт не розкриває свої очікування, інтереси, наміри. Він уникає зустрічей, ухиляється від розмов, переводить розмову на іншу тему, вичікує, що розпочне робити опонент. Така позиція застосовується, коли не бажають надати опоненту чітку та визначену інформацію, дати однозначну відповідь, хочуть ухилитися від марної дискусії, відхилити небажані пропозиції, затримати переговори.

Відкритий виклад позиції застосовується, якщо хочуть створити сприятливу атмосферу на переговорах, досягти домовленості, сформувані позитивну суспільну думку.

2. Процес переговорів.

- *Впевнено висловіть, що вам потрібно.* Виражайте ваші бажання так, щоб вони змальовували конкретну поведінку або дію.
- *Вислухайте пропозиції іншої сторони.* Ваша мета полягає в тому, щоб зрозуміти іншу позицію, а не в тому, щоб заперечити її або переконати опонента відмовитися від своїх інтересів.
- *Зробіть альтернативну пропозицію.* Якщо пропозиція опонента вас не влаштовує, поясніть, що саме робить її неприйнятною.
- *Вислухайте контрпропозицію.* Опонент також може відхилити вашу пропозицію. Запитайте в нього, що його не влаштовує і що він пропонує в обмін.

Типи аргументації:

Аргументи – це докази необхідності прийняти Вашу пропозицію. Аргументами, які підтверджують силу Вашої пропозиції можуть бути:

- закони, устави, керівні документи, якщо вони виконуються і відповідають реальності;
- точно встановлені і взаємопов'язані факти й судження, які впливають з них;
- експериментально перевірені висновки;
- заключення експертів;
- цитати з публічних заяв, книг, які визнані у цій сфері авторитетними;
- показання свідків та очевидців події;
- статистична інформація;
- результати соціологічних опитувань, проведених спеціалізованими організаціями.

Пам'ятайте, що для опонента важливо не те, що потрібно вам, а те, що потрібно йому!

Правила аргументації:

- якщо ви бажаєте, щоб вас почули, говоріть мовою основних інформаційних та репрезентативних систем опонента;
- подавайте аргументи, демонструючи повагу до опонента і його позиції. Не допускайте неетичної поведінки (агресія, обман, маніпуляція);

- свої аргументи слід не „вбивати” в опонента, а вбудовувати в його судження. Не заперечуйте докази партнера, а, визнаючи їх правомірність, пропонуйте іншу оцінку їх сили та значимості;
- говоріть не тільки про плюси, а й про мінуси своїх пропозицій. Цим Ви надаєте своїм аргументам більшу перевагу, оскільки двосторонній огляд позбавить легковажності та обеззброїть опонента;
- використовуйте в якості аргументів тільки те, що приймає ваш опонент. Не плутайте факти і думки;
- кількість аргументів має бути не більше 3-4;
- не намагайтеся швидко переконати опонента, краще йти поступовими, але послідовними кроками.

Асертивний захист своїх прав:

Є ряд ознак, які дозволяють відрізнити одні ситуації від інших. Найважливіші з них:

1. Наявність закону, нормативних актів, правил, які регулюють поведінку. Але слід мати на увазі, що ряд правил, прийнятих у деяких організаціях, може суперечити законам. У таких ситуаціях більш справедливою виглядає позиція, яка апелює до вищого закону.

2. Наявність усної або письмової домовленості з опонентом. Укладений контракт дозволяє очікувати виконання умов і вимагати виконання домовленості.

Цей метод не зміцнює стосунки, тому його не варто часто використовувати з близькими людьми.

Схема застосування техніки:

1. Опишіть подію.
2. Опишіть, до яких наслідків це вас призвело. Опишіть свої почуття з цього приводу.
3. Апелюйте до справедливості. Поясніть, що дозволяє вам стверджувати, що це несправедливо.
4. Висловіть суть вашої пропозиції (опишіть бажаний вихід).
5. Після того як опонент виклав свої заперечення, затвердіть їх правомірність. Повторіть їх, а потім повторіть свої вимоги вже без аргументів.

6. У подальшому погоджуйтеся з кожним правдоподібним аргументом опонента, а потім приєднайте до них свої вимоги за допомогою частки „і”.

3. Деякі техніки відмови.

Тримайте паузу. Якщо у вас є проблеми з визначенням своїх особистісних меж і автоматично відповідаєте згодою на будь-яке прохання, спробуйте спочатку затримати свою відповідь. Можливо вам вдасться продумати її досконаліше, якщо не буде тиску збоку. „Я зателефоную вам в кінці тижня”; „Я дам вам знати трохи пізніше”; „Я зателефоную вам через 5 хвилин”.

Проявляйте співчуття. Якщо партнер починає розповідати вам про свої труднощі, то, перш за все, потрібно поставитись до нього з розумінням, не більш того, а саме: „Це дійсно серйозна проблема, я розумію” або „Мені прикро, що у вас такі труднощі”, – і на цьому рішуче спинитися. Ви не зобов’язані нікого виручати. Можна сказати інакше: „Так, погана справа, я маю надію, що ви знайдете вихід”.

Обмежуйте вибачення. Коли ви вибачаетесь за свою відмову, то тим самим ви признаєтеся собі й іншим, що не в змозі постояти за себе. Ви говорите буквально наступне: „Вибачте мене за те, що мої інтереси для мене важливіші, ніж ваші”.

Не принижуйте себе. Є люди, які визначають свої особистісні межі, занижуючи власні можливості. „Я занадто слабкий (тупий, бідний, наляканий)”. І взагалі, говорити „не хочу” краще, ніж говорити „не можу”. Коли ви говорите „не можу”, інший, начебто для вашої користі, буде вас запевняти, що ви можете. І тоді вам доведеться доводити вашу ж неспроможність. Але якщо ви скажете “не хочу”, то не має про що говорити.

Будьте точні. Визначте чітко, що ви можете зробити, а що ні: „Я готовий перенести вам меблі, але тільки не складати речі”; „Я можу підвезти вас до роботи, але якщо ви до 8 години будете зібрані”.

Слідкуйте за своїми інтонацією та жестами. Стійте або сидіть у зручній для вас позі. Дивіться в очі співрозмовнику. Говоріть впевнено. Нехай ваша поза та голос служать додатковим підтвердженням вашої впевненості.

Остерігайтеся почуття провини. Сказавши „ні”, ви можете захотіти зробити що-небудь для того, кому тільки-но відмовили. Краще не зв'язувати себе обіцянками, про які потім будете жалкувати.

Примирювальні жести існують і мають сильний вплив. Такими жестами є:

- вибачення;
- вираження співчуття з приводу поведінки в минулому;
- пропонування компромісу;
- вираження розуміння проблем іншого;
- визнання законності точки зору іншого;
- розкриття власних потреб і емоцій, які лежать в основі певних вчинків;
- розкриття думок, почуттів, мотивів, подій минулого, які мають відношення до конфлікту;
- прохання про чесний зворотний зв'язок;
- вираження добрих почуттів у ставленні до іншого;
- прийняття особистої відповідальності за частину проблеми;
- пошук взаємовигідних рішень.

4. Конструктивна критика.

Якщо не завжди легко правильно сприймати похвалу, то сприйняти критику буває ще важче. Тому і критикувати інших також важче, ніж хвалити.

Незалежно від напрямку, критика часто приймає форму скарги. Більшість скарг на чийсь роботу побудовані на невідповідності між очікуваннями та результатами. При оцінці роботи того, хто доповідає вам про її результати, ви повинні запропонувати конструктивну критику, тобто висунути пропозиції щодо покращення якості роботи. Якщо ви не в змозі цього зробити, то ваше право керувати і вести за собою інших підлягає сумніву.

Основні правила, що полегшують важкі розмови:

Критика повинна бути по можливості приватною, а не привселюдною (буде справедливіше – по відношенню до об'єкта критики та до себе самого – не критикувати привселюдно, а почекати, поки ви не залишитесь наодинці).

Уникати довгих та передбачених преамбул (не варто прикрашати критику позитивними оцінками, які не містять ніякої додаткової інформації. Не потрібно хвалити когось нещиро. Критика справді буде краще сприйматися, якщо вона буде супроводжуватися щирою та заслуженою похвалою).

Дотримуйтеся максимальної простоти та чіткості (старайтеся не перегинати палку. Потрібно висунути одне або два критичних зауваження, а не пропонувати список із шестидесяти або семидесяти).

Критика повинна бути конструктивною та направленою тільки на ті дії, які можна змінити (немає сенсу критикувати якості людей, які вони не можуть змінити).

Не порівнюйте поведінку людини з поведінкою інших людей (особливо неприємні порівняння при атестації. Ніхто не хоче, щоб його вважали гіршим за інших).

Критикуючи людей, не розмірковуюйте над їхніми спонукальними мотивами (мотиви ближчі до внутрішнього світу людини, ніж дії, ось чому їх оцінка може розглядатися як оцінка всієї особистості).

Не вибачайтеся за чесну та щиру критику (вибачення може стати причиною внутрішніх сумнівів, чи мали ви право сказати те, що пролунало під час бесіди. Краще подякувати співрозмовнику за те, що він вислухав ваше критичне зауваження або скаргу).

Декілька правил як сприймати критику:

Мовчіть, коли Вас критикують, одночасно давши зрозуміти, що Ви уважно слухаєте (свою згоду або незгоду ви повинні приберегти до закінчення розмови співрозмовника. Дивіться прямо на людину, яка розмовляє з вами).

Ні за яких обставин не звинувачуйте людину, яка тільки що критикувала Вас (якщо вона, наприклад, обрала невірні слова, і сказала про якийсь незначний факт, не сприймайте це близько до серця).

Не варто робити вигляд, що співрозмовник розгнівив вас (не намагайтеся маніпулювати інтерв'юером, роблячи нещасний вигляд).

Не намагайтесь змінити тему (гумор – один із способів збереження рівноваги, легковажна реакція може вказувати на те,

що людина не здатна серйозно сприймати критику. Зміна теми розмови – це ще більш екстремальна форма ухиляння від суті).

Не перебільшуйте критику (навмисне перебільшення висловлюваних до вас претензій це один із способів відхилитися від них).

Не шукайте у критика якогось внутрішнього, ворожого мотиву (питання про мотиви співрозмовника слід обмірковувати потім – якщо воно взагалі з'являється).

Дайте зрозуміти співрозмовнику, що ви розумієте його мету (кращий спосіб зробити це – перефразувати почуте або задати уточнююче питання).

Не дозволяйте людям нападати на вас під приводом конструктивної критики. Правильно сприймати критику та реагувати на неї – це вірна ознака хорошого слухача. Якщо ви відчуваєте, що критичні зауваження абсолютно обґрунтовані або, в крайньому разі, про них слід задуматися, подякуйте критику за затрачений час та зусилля.

Отже, конструктивна критика – це нелегка справа. По можливості потрібно підтримувати критику, коли людина критикує якість своєї праці і в неї присутня мотивація покращити її. Такий підхід дозволяє значною мірою зменшити ймовірність непотрібного конфлікту під час бесіди.

Критерій ефективності.

Можливо, на цьому етапі ви відчуєте, що корисно згадати про різницю між реакцією та ефектом. Інколи спостерігається безпосередня негативна реакція на критику та навіть її несприймання. Однак згодом людина, яка піддалася їй, змінює свою поведінку і починає працювати краще. Корисно також пам'ятати, що ви звертаєтесь до глибин свідомості людини. Тому інколи для того, щоб до людини, як говориться, „дійшло”, потрібний певний час. Можливо, знадобиться друга або третя бесіда, а повторення іншими словами та ілюстрація іншими прикладами допоможуть співрозмовнику краще зрозуміти повідомлення.

Хороший лідер використовує своє право хвалити та критикувати заради добрих цілей, згуртовуючи колектив і допомагаючи розвиватися особистостям.

Роздуми про те, як важко хвалити, критикувати, а також сприймати похвалу та критику повертають нас до питання про

чесність у комунікації – як в професійному, так і в звичайному розумінні. Чесність змушує людей довіряти одне одному. Це фундамент, на якому будуються довготривалі стосунки, який допомагає нам обмінюватися поглядами – навіть неприємними, – тому що кінцевою метою являється допомога та підтримка.

Література:

1. Мак Мулан Д. Будь сам себе боссом / Мак Мулан Д. / Пер. с англ., под ред. М. М. Онис. – СПб. : Издательский Дом „Нева” ; М. : „ОЛМА-ПРЕСС Инвест”, 2003. – 224 с.
2. Максвелл Дж. Шеф и его команда / Максвелл Дж. / Пер. с англ. Н. Мишакова. – Львов : СВІТ, 2003. – 248 с.
3. Сагайдак О. П. Дипломатичний протокол та етикет : Навч. посіб. / О. П. Сагайдак. – К. : Знання, 2005. – 259 с.
4. Філоненко М. М. Психологія спілкування : Підручник / М. М. Філоненко. – К. : „Центр учбової літератури”, 2008. – 224 с.

Завдання для самостійної роботи студентів

Тема 6. Ділові переговори

Питання для усного опитування:

1. Етапи переговорів.
2. Процес переговорів.
3. Психологічні механізми і тактичні прийоми підготовки й ведення переговорів.

Питання для самостійного опрацювання:

1. Призначення переговорів.
2. Функції та види переговорів.
3. Методи підготовки і ведення переговорів.
4. Національні стилі ділового спілкування.

Тематика рефератів:

1. Етнокультурні особливості учасників переговорів.
2. Роль емоційної сфери у процесі переговорів.

Література:

1. Мак Мулан Д. Будь сам себе боссом / Мак Мулан Д. / Пер. с англ., под ред. М. М. Онис. – СПб. : Издательский Дом „Нева” ; М. : „ОЛМА-ПРЕСС Инвест”, 2003. – 224 с.
2. Максвелл Дж. Шеф и его команда / Максвелл Дж. / Пер. с англ. Н. Мишакова. – Львов : СВІТ, 2003. – 248 с.
3. Сагайдак О. П. Дипломатичний протокол та етикет : Навч. посіб. / О. П. Сагайдак. – К. : Знання, 2005. – 259 с.
4. Філоненко М. М. Психологія спілкування : Підручник / М. М. Філоненко. – К. : „Центр учбової літератури”, 2008. – 224 с.

Тема 7. Підготовка і проведення презентацій та нарад

План:

1. Планування презентації.
2. Роль індивідуально-психологічних особливостей людини у проведенні презентації.
3. Народи та їх проведення.

1. Планування та складання презентації.

Дуже корисно на початку презентації визначити свою ціль або цілі, а також пояснити, чому ви вважаєте їх важливими. У цьому контексті корисно провести розмежування між загальною та конкретною метою. Саме загальна ціль визначає природу вашого бізнесу, і вона практично завжди лежить в основі вашої презентації. Однак конкретна мета або задача презентації повинна бути сформульована більш чітко. Вона повинна володіти декількома з приведених нижче характеристик правильно поставленої цілі:

- ясна;
- конкретна;
- обмежена часом;
- реалістична;
- важка;
- та, що дає результат;
- допускає участь інших.

Записавши свою ціль або цілі, рівень конкретизації яких повинен відповідати даній події, ви приступаєте до наступної задачі – скласти план вашої презентації. У загальному вигляді цей план буде складатися із *вступу, головної частини та висновків*.

Вступ. Вкажіть ціль або цілі, а також поясніть їх значення для даної аудиторії, коротко опишіть основні положення презентації.

Основна частина. Розбийте презентацію на головні частини, як письменник розбиває книжку на розділи. Допускаюча кількість розділів – три, чотири, п'ять або шість, але не більше. Оцініть час, необхідний для кожного з розділів, а також ще раз

переконайтеся, що більша частина часу приділяється основним пріоритетам.

Висновки. Нерідко найкращим способом перейти до цієї стадії являється резюме. Ваші висновки не повинні бути випадковими. Згадайте свою ціль та з її урахуванням сформулюйте фінальні фрази. Закінчуйте на високій ноті – позитивно та бадьоро.

Підготовка мови.

Даний метод володіє перевагою більш високої чіткості, але при цьому ви втрачаєте зоровий контакт з аудиторією. Якщо ви виступаєте з науковою доповіддю або з престижною лекцією, які потім будуть опубліковані, то від вас чекають завчасно надрукованого тексту. Але навіть і в цьому випадку для ефективної комунікації буде доцільним роздати слухачам текст доповіді до початку або після закінчення презентації, а самим не читати її на папері слово в слово. При комунікації мова та письмо виконують різні, хоча і частково співпадаючі функції. І було б нерозумно плутати їх.

Репетиція з іншими учасниками.

Репетиція – це приватний виступ або тренування перед публічним виступом. Перед важливою презентацією вам може знадобитися декілька репетицій. Взаємна конструктивна критика приведе до позитивних змін. Таке тренування спричиняє координацію зусиль всієї команди.

Виступ.

Пояснення та рекомендації щодо виступу:

1. *Виступ.*

Якщо вступне слово голови вимагає пояснення, зробіть це ввічливо та з виразом подяки. Зацікавте аудиторію. Як можна коротше, ясніше та яскравіше поясніть основну мету презентації, даючи можливість слухачам налаштуватись на ваш голос та звикнути до вас як до особистості. Поясніть їм свої наміри.

2. *Головна частина.*

Притримуйте темп презентації, з професійною легкістю рухаючись від одного завчасно підготовленого пункту до іншого. Слухачі повинні заздалегідь знати, чи хочете ви, щоб вони задавали уточнюючі запитання в процесі виступу або після того, як ви закінчите. Постарайтеся під час виступу провести поглядом всю аудиторію, щоб кожний присутній відчував себе причетним

до процесу комунікації. Не потрібно говорити надто швидко або надто повільно. Зберігайте бадьорий вигляд – люди люблять дивитися на того, хто задоволений собою.

3. *Висновки.*

Дайте зрозуміти аудиторії, коли ви приступаєте до цього етапу. Не пропонуйте нових ідей або нової інформації, а просто узагальніть все, що ви вже сказали. Закінчіть ефектно: коротким та енергійним висновком. Завжди ретельно готуйте та вивчайте два або три останніх речення.

4. *Запитання.*

Повторюйте запитання, які значна частина аудиторії може не почути. Намагайтесь відповідати на запитання коротко. Завжди будьте ввічливі та демонструйте свою вдячність. Розбивайте запитання, що складаються з декількох частин, та відповідайте на кожну частину окремо.

5. *Заключення.*

Старайтесь, щоб ваш виступ не закінчувався лише узагальненням та обмірковуванням, а підкреслюйте практичні висновки. Закінчіть презентацію словами вдячності.

Декілька рекомендацій для полегшення виступу:

- Дихайте глибоко.
- Слідкуйте за своїми руками.
- Дивіться на аудиторію.
- Рухайтесь правильно.
- Говоріть повільно.
- Зосереджуйтесь та розслабляйтесь.

Прийоми, які можна використовувати у презентації:

- Емоційність.
- Прийом „Руки, що говорять”.
- Використання професійних термінів.
- Використання метафор.

2. Роль індивідуально-психологічних особливостей людини у проведенні презентації.

Типи темпераменту:

- Меланхоліки.
- Сангвініки.

- Флегматики.
- Холерики.

Основні акцентуації характеру:

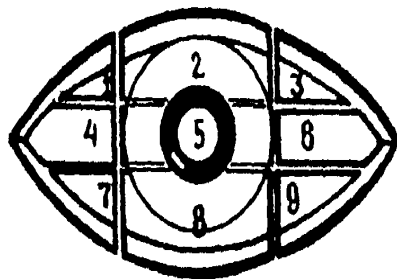
- Застрягання.
- Педантизм.
- Демонстративний тип.
- Екзальтовані особистості.
- Тривожні (боязкі).
- Збудливий тип.
- Гіпертимний тип.
- Дистимні особистості.
- Емотивний тип.
- Циклотимні особистості.

В основі одного із сучасних напрямів прикладної психології НЛП (нейролінгвістичного програмування) лежить ідея про те, що людина володіє рядом вхідних інформаційних каналів, по яких поступає інформація про навколишню дійсність. Автори НЛП виділили три основні модальності (канали) людини:

- 1) візуальна (зорова);
- 2) аудіальна (слухова);
- 3) кінестетична (емоційно-чуттєва).

Параметри модальностей та слова, які потрібно вживати:

1. Візуалісти – колір, глибина, контраст, відтінок, прозорість, освітлення; кольоровий, чорно-білий, яскравий.
2. Аудіалісти – слухати, звучати, дзвеніти; беззвучно, голосно.
3. Кінестети – відчувати, доторкатися; відчуття, температура, тиск.



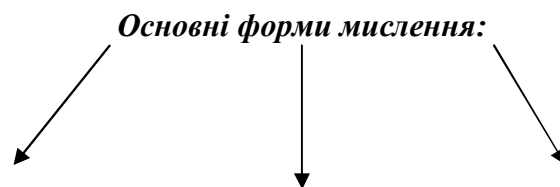
Мал. 1. Приблизна схема модальностей

Рух очей залежно від домінуючого типу модальності:

1. Візуальний (зоровий) – очі рухаються у напрямі номерів 3 2 1.
2. Аудіальний (слуховий) – очі рухаються у напрямі номерів 4 5 6.
3. Кінестетичний (емоційно-чуттєвий) – очі рухаються у напрямі номерів 9 8 7.

Маніпуляції рук залежно від домінуючого типу модальності:

1. Візуальна (зорова) – жестикуляція при розмові, в основному, на верхньому рівні, вище грудей.
5. Аудіальна (слухова) – жестикуляція при розмові, в основному, на середньому рівні.
6. Кінестетична (емоційно-чуттєва) – жестикуляція при розмові, в основному, на нижньому рівні [1].



Наочно-дійове Наочно-образне Словесно-логічне або абстрактне

3. Народи та їх проведення (практичні рекомендації).

- Програма наради повинна бути ретельно підготовлена заздалегідь, а під час засідання розглянута пункт за пунктом.
- По кожному пункту дискусії треба підбивати підсумки.
- Виконання поставлених завдань необхідно вчасно контролювати.
- Зазвичай, протягом короткого часу колектив спроможний висунути більшу кількість ідей, ніж окремих індивід. Пропозиції і думки швидко оцінюються, одні з них відхиляються, інші приймаються з урахуванням уподобань кожного.
- Головуючий на нараді повинен мати такі якості: тактовність, самовладання, почуття гумору, відповідальності, сумлінності у ставленні до виконання своїх обов'язків голови наради.
- Виступаючи в ролі головуючого, продумайте перед нарадою проблему чи проблеми, які мають обговорюватися.
- Підготуйте коротке вступне слово.
- Розвивайте дискусію за допомогою чітких запитань.

- Для проведення наради забезпечте приміщення і приготуйте запрошення з усіма необхідними даними.
- Перед нарадою перевірте, чи все підготовлено для її проведення.
- Успіх наради залежить, крім усього іншого, від середовища, в якому вона відбувається.

Керівництво нарадою.

- Після обговорення одного часткового питання переходьте до обговорення наступного. Іноді вистачить простого „Чому?”
- Виступаючи в ролі голови, ви повинні постійно стежити за ходом дискусії, помічати нові аспекти обговорюваного питання, нові думки й аргументи.
- Надто балакучого учасника наради слід „зупинити”, щоб дати можливість висловитися іншим.
- Мовчазних та несміливих учасників наради треба, навпаки, заохочувати до виступів.
- Якщо нарада порушується розмовами між учасниками, вживайте відповідних заходів для їх припинення.
- Після того як проблему обговорено, підбийте підсумки дискусії.
- Магнітофон та диктофон доцільно застосовувати лише під час підбиття підсумків, а не впродовж усієї наради.
- Якщо на нараді будуть поставлені завдання, то їх треба виконувати за такою схемою:
 - *що* (яке завдання) треба виконати;
 - *хто* має його виконати;
 - *термін виконання*;
 - як виконуватиметься завдання.
- Учасники наради не повинні перебивати одне одного і не заважати репліками тому, хто говорить.
- Голова має розпочинати засідання в точно призначений час, не звертаючи уваги на тих, хто спізнюється.
- Вступне слово голови повинно бути спрямоване на створення сприятливого клімату на нараді.
- Якщо учасники наради не знайомі між собою, треба якомога частіше називати їх прізвища.
- Зважте, чи не доцільно за певних обставин обмежити приятельське звертання учасників одне до одного, особливо коли на нараді присутні нові учасники.

Література:

1. Гриндер Д., Бэндлер Р. Из лягушек в принцы (Вводный курс НЛП тренинга) / Гриндер Д., Бэндлер Р. – Сыктывкар : Изд-во „Флинта”, 2000. – 223 с.
2. Мак Мулан Д. Будь сам себе боссом / Мак Мулан Д. / Пер. с англ., под ред. М. М. Зонис. – СПб.: Издательский Дом „Нева” ; М. : „ОЛМА-ПРЕСС Инвест”, 2003. – 224 с.
3. Максвелл Дж. Шеф и его команда / Максвелл Дж. / Пер. с англ. Н. Мишакова. – Львов : СВІТ, 2003. – 248 с.
4. Максименко С. Д. Загальна психологія : Навчальний посібник / С. Д. Максименко. – Видання друге, перероблене і доповнене. – Київ : „Центр навчальної літератури”, 2004. – 272 с.
5. Сагайдак О. П. Дипломатичний протокол та етикет : Навч. посіб. / О. П. Сагайдак. – К. : Знання, 2005. – 259 с.
6. Філоненко М. М. Психологія спілкування : Підручник / М. М. Філоненко. – К. : „Центр учбової літератури”, 2008. – 224 с.

Завдання для самостійної роботи студентів
Тема 7. Підготовка і проведення
презентацій та нарад

Питання для усного опитування:

1. Планування презентації.
2. Роль темпераменту та характеру у проведенні презентації.
3. Значення нейролінгвістичного програмування у підготовці виступу.
4. Наради та їх проведення.
5. Керівництво нарадою.

Питання для самостійного опрацювання:

1. Сутність реклами в психології.
2. Мотиви звернення до реклами, моделювання процесів рекламної діяльності.
3. Психологія рекламної діяльності організації.

Тематика рефератів:

1. Роль „public relations” в організації.
2. Реклама, як соціально-економічне явище та психологічний феномен

Література:

1. Гриндер Д., Бэндлер Р. Из лягушек в принцы (Вводный курс НЛП тренинга) / Гриндер Д., Бэндлер Р. – Сыктывкар : Изд-во „Флинта”, 2000. – 223 с.
2. Мак Мулан Д. Будь сам себе боссом / Мак Мулан Д. / Пер. с англ., под ред. М. М. Зонис. – СПб.: Издательский Дом „Нева” ; М. : „ОЛМА-ПРЕСС Инвест”, 2003. – 224 с.
3. Максвелл Дж. Шеф и его команда / Максвелл Дж. / Пер. с англ. Н. Мишакова. – Львов : СВІТ, 2003. – 248 с.
4. Максименко С. Д. Загальна психологія : Навчальний посібник / С. Д. Максименко. – Видання друге, перероблене і доповнене. – Київ : „Центр навчальної літератури”, 2004. – 272 с.
5. Сагайдак О. П. Дипломатичний протокол та етикет : Навч. посіб. / О. П. Сагайдак. – К. : Знання, 2005. – 259 с.
6. Філоненко М. М. Психологія спілкування : Підручник / М. М. Філоненко. – К. : „Центр учбової літератури”, 2008. – 224 с.

Тема 8. Конфлікти в управлінській діяльності

План:

1. Причини виникнення конфліктних ситуацій.
2. Типологія та класифікація конфліктів.
3. Стратегії поведінки в конфліктах.
4. Функції конфліктів.

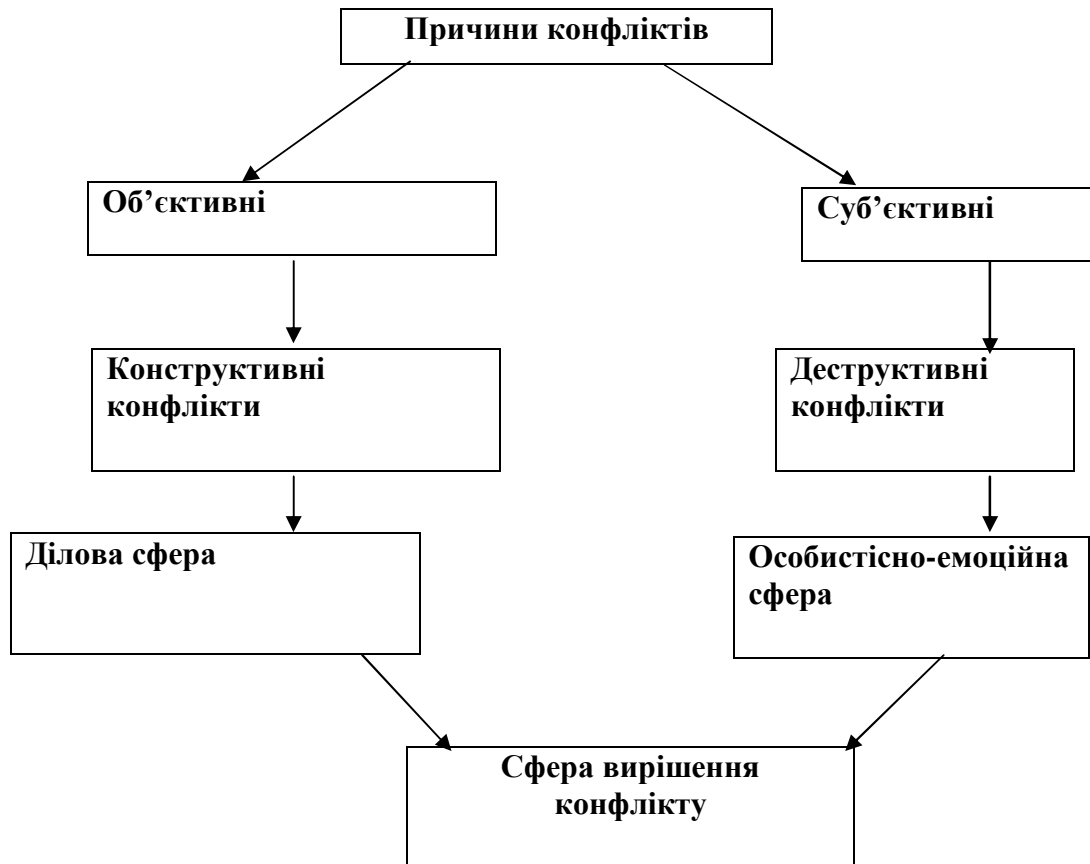
1. Причини виникнення конфліктних ситуацій.

Конфлікт (лат. „Conflictus”) в перекладі означає „зіткнення”. В літературі відсутнє єдине розуміння терміна „конфлікт”, але є різні рівні його вживання: на рівні буденного усвідомлення під конфліктом розуміють суперечку на семантичному рівні – зіткнення, колізія, різні погляди; на конвенціональному рівні термін визначається в залежності від предмета дослідження.

Конфлікт – зіткнення різноспрямованих сил (цінностей, інтересів, поглядів, цілей, позицій) суб’єктів – сторін взаємодії.

Предметом конфліктології як інтегративної області наукових знань є загальні закономірності виникнення, розвитку і вирішення конфліктів, а також основні принципи, засоби і прийоми діяльності по відношенню до конфлікту, тобто управління конфліктом.

З точки зору психології, конфліктологія – область наукових знань про шляхи і засоби передбачення, попередження, подолання протиріч у стосунках між окремими людьми, групами, об’єднаннями і їх гармонізація.



Основні типи ділових конфліктів:

- деструктивний конфлікт;
- продуктивний конфлікт.

Причини ділових конфліктів:

- Проблема взаємодії спеціалізованих відділів між собою в процесі виробництва товарів та послуг.
- Різні, часто суперечливі, уявлення співробітників про цілі та цінності.
- Відмінності в рівні інтелектуального розвитку, життєвого досвіду та освіченості.
- Невміння ефективно спілкуватися в діловій сфері.
- Фактор статі.
- Фактор віку.
- Фактор психологічних травм та культурного середовища.

2. Типологія та класифікація конфліктів.

Типологія конфлікту:

- за складом і кількістю конфлікуючих сторін або учасників;
- за проблемно-діяльнісною ознакою;
- за часом протікання конфлікту;
- за змістом конфлікту;
- за тенденцією до перетворень і можливостями вирішення конфлікту;
- за мірою гостроти протиріч;
- за мірою інтенсивності конфлікту.

Класифікація конфліктів:

- ідеологічні конфлікти;
- економічні;
- соціально-побутові;
- сімейно-побутові;
- соціально-психологічні;
- емоційні;
- психолого-педагогічні;
- конфлікти приналежності до якоїсь групи.

Класифікація конфліктів за тривалістю їх протікання та мірою напруженості:

- тимчасові гострі конфлікти;
- тривалі гострі конфлікти;
- слабковиражені в'яло протікаючі конфлікти;
- слабковиражені швидкопротікаючі конфлікти.

Класифікація конфлікту за А. Дойчем:

- дійсний конфлікт;
- випадковий конфлікт;
- зміщений конфлікт;
- прихований конфлікт;
- фальшивий конфлікт.

Фази конфлікту:

- виникнення конфліктної ситуації;
- усвідомлення об'єктивної конфліктної ситуації;
- інцидент, привід;
- розгортання конфлікту;
- вирішення конфлікту.

Основні елементи конфлікту:

- сторони конфлікту;
- умови протікання конфлікту (просторові, часові, соціально-психологічні);
- образи конфліктної ситуації (предмет конфлікту). Уявлення учасників конфлікту про себе, про протилежну сторону, про середовище і умови протікання конфлікту;
- можливі дії учасників конфлікту та характер дій: наступальний, захисний, нейтральний; ступінь активності в реалізації дій, спрямованість дій учасників конфлікту.

Маслоу А., створюючи свою теорію мотивацій, у 40-і рр. намагався пояснити, чому в різний час у людей виникають різні потреби. Він вважав, що потреби людини мають ієрархічну структуру з 5 рівнів. У кожний конкретний момент часу людина буде прагнути до задоволення тієї потреби, яка для неї є більш важливою або необхідною.

- *Фізіологічні потреби* (потреби найнижчого рівня) є необхідними для виживання. Вони включають потребу в їжі, воді, захисті, відпочинку, сексуальні потреби.
- *Потреби в безпеці* включають потреби в захисті від фізичних та психологічних небезпек з боку навколишнього світу і впевненість у тому, що фізіологічні потреби будуть задовольнятися в майбутньому.
- *Соціальні потреби* полягають у відчутті належності до чого-небудь або кого-небудь, у необхідності підтримки, дружби, любові.
- *Потреби в повазі* визначають необхідність в особистих досягненнях, компетентності, поваги з боку оточуючих, визнанні.
- *Потреби в самовираженні, самореалізації* – потреби в реалізації своїх потенційних можливостей і зростанні як особистості.



Мал. 1. Піраміда потреб А. Маслоу.

3. Стратегії поведінки в конфліктах.

Основні стратегії поведінки в конфліктах:

- суперництво;
- кооперативна або проблемно-вирішуюча;
- поступальна;
- уникаюча;
- бездіяльність.

Основні тактики поведінки в конфліктах:

- раціональне переконування;
- тиск;
- апеляція до влади, санкції;
- дружелюбне звернення;
- коаліційна;
- заключення домовлень;
- маніпулятивна;
- зобов'язання, які не відміняються;
- погроза.

Способи поведінки у конфліктних ситуаціях:

- відхід;
- пристосування;
- конкуренція (силове рішення, боротьба);
- компроміс;
- співробітництво (пошук інтегративного рішення).

Результат конфліктної ситуації:

- повне або часткове підкорення іншої сторони або учасників конфлікту;
- компроміс;
- переривання конфліктних дій;
- інтеграція і вирішення конфлікту.

4. Функції конфліктів.

Позитивні функції конфліктів:

- регулятивно-розвивальна;
- інформаційно-об'єднувальна;
- згуртування і структурування;
- стимулювання активності;

- стимулювання особистісного росту;
- психотерапевтична і полегшувальна;
- діагностична.

Негативні функції конфліктів:

- становлення стереотипів і розвивальних форм самореалізації особистості шляхом маніпулятивного самоствердження і досягнення бажаного обхідними методами;
- погіршення психологічного клімату в колективах і руйнування міжособистісних стосунків;
- зниження привабливості праці, і як результат, зниження її якості;
- неадекватність;
- виникнення неадекватних психологічних захистів;
- зниження співробітництва і зменшення можливості партнерства;
- ріст конфронтації;
- збільшення матеріальних і емоційних затрат на вирішення конфлікту.

Що слід робити і що не слід робити в конфліктній ситуації.

Слід робити:

- Зберігати самоконтроль і стриманість.
- Дати можливість партнеру „випустити пару”.
- Не „підливати масла у вогонь”: не вступати у конфліктний діалог, не поринати у критичні зауваження, не переходити „на особистості”.
- Попросити партнера сформулювати суть його претензій та кінцевий результат, до якого він прагне.
- Чітко та об’єктивно висловити свою позицію по відношенню до очікувань партнера.
- Намагатися триматися на рівних.
- Вибачитися та визнати свою помилку, але без самоприниження, спокійно та з гідністю.
- Оформити прийняту домовленість та обговорити взаємостосунки на майбутнє. Чітко визначити межі: що конкретно слід далі робити, щоб не визвати повторення конфлікту.

- Намагатися підтримувати баланс ділових стосунків у тих межах, які є конструктивними та сприяють досягненню спільного успіху.

Не слід робити:

- Не дивитися на партнера вороже або надто критично.
- На приписувати йому негативні риси характеру та корисливі наміри.
- Не демонструвати свою неперевершеність.
- Не звинувачувати.
- Не ігнорувати інтереси учасників у колективній діяльності ділових партнерів.
- Не дозволяти собі бачити ситуацію тільки зі свого боку.
- Не зменшувати наявні заслуги партнерів та не перебільшувати свої власні заслуги.
- Не шукати „больові” точки колег у команді, їх слабкі місця.
- Не обтяжувати своїх співробітників надмірною кількістю претензій.
- Не ставити ультиматуми такого типу: „Якщо ви не зробите це, стосунки з вами у мене будуть розірвані”.

Література:

1. Дуткевич Т. В. Конфліктологія з основами психології управління : Навчальний посібник / Дуткевич Т. В. – Київ : Центр навчальної літератури, 2005. – 456 с.
2. Конфліктологія / Под ред. А. С. Карміна. – Спб. : Изд-во „Лань”, 1999. – 448 с.
3. Ложкин Г. В., Повякель Н. И. Практическая психология конфликта : Учеб. Пособие / Ложкин Г. В., Повякель Н. И. – К. : МАУП, 2000. – 256 с.
4. Максименко С. Д. Загальна психологія : Навчальний посібник / С. Д. Максименко. – Видання друге, перероблене і доповнене. – Київ : „Центр навчальної літератури”, 2004. – 272 с.
5. Маслоу А. Новые рубежи человеческой природы / Маслоу А. / Пер. с англ. – М. : Смысл, 1999. – 425 с.
6. Сагайдак О. П. Дипломатичний протокол та етикет : Навч. посіб. / О. П. Сагайдак. – К. : Знання, 2005. – 259 с.

Завдання для самостійної роботи студентів

Тема 8. Конфлікти в управлінській діяльності

Питання для усного опитування:

1. Причини виникнення конфліктних ситуацій.
2. Типологія та класифікація конфліктів.
3. Стратегії поведінки в конфліктах.
4. Функції конфліктів.

Питання для самостійного опрацювання:

1. Значення медіаторства у конфліктології.
2. Рольовий конфлікт.
3. Внутрішньообистісні конфлікти.
4. Базальний конфлікт (К. Хорні).

Тематика рефератів:

1. Танатос і Ерос: конфлікт життя і смерті.
2. Етнопсихологічні особливості конфліктів.
3. Міжособистісні конфлікти в управлінській діяльності.

Література:

1. Дуткевич Т. В. Конфліктологія з основами психології управління : Навчальний посібник / Дуткевич Т. В. – Київ : Центр навчальної літератури, 2005. – 456 с.
2. Конфліктологія / Под ред. А. С. Карміна. – Спб. : Изд-во „Лань”, 1999. – 448 с.
3. Ложкин Г. В., Повякель Н. И. Практическая психология конфликта : Учеб. Пособие / Ложкин Г. В., Повякель Н. И. – К. : МАУП, 2000. – 256 с.
4. Максименко С. Д. Загальна психологія : Навчальний посібник / С. Д. Максименко. – Видання друге, перероблене і доповнене. – Київ : „Центр навчальної літератури”, 2004. – 272 с.
5. Маслоу А. Новые рубежи человеческой природы / Маслоу А. / Пер. с англ. – М. : Смысл, 1999. – 425 с.
6. Сагайдак О. П. Дипломатичний протокол та етикет : Навч. посіб. / О. П. Сагайдак. – К. : Знання, 2005. – 259 с.
7. Фрейд З. Я и ОНО / Фрейд З. – Москва. : Изд-во „ЭКСМО-ПРЕСС” ; Харьков. : „Фолио”, 1999 с.
8. Фромм Э. Искусство любить / Фромм Э. / Пер. с англ. ; Под ред. Д. А. Леонтьева. – 2-е изд. – СПб. : Издательский Дом „Азбука-классика”, 2008. – 224 с.
9. Хорни К. Наши внутренние конфликты / Карен Хорни / Пер. с англ. – М. : Апрель-Пресс, Изд-во ЭКСМО-Пресс, 2000. – 560 с.

Тема 9. Жіноче лідерство в системі освіти

План:

1. Психологічні характеристики жінки-лідера.
2. Особливості самоактуалізації жінки у професійній сфері.
3. Основні перешкоди на шляху до успішної кар'єри жінки-менеджера.

1. Психологічні характеристики жінки-лідера.

Проблемі жінок в сфері управлінської діяльності присвячено досить багато наукових досліджень. Проте, невелика кількість з них акцентують увагу саме на жінці, на жіночих лідерських якостях, на її індивідуальному стилі професійного зросту і, найголовніше, це те, що жінка має право бути неординарною, несхожою і неповторною на своєму шляху особистісного і наукового-педагогічного розвитку. Вона не може наслідувати чоловічі методи управління або кар'єрного росту, оскільки, зазвичай, жінка ще є матір'ю, дружиною, донькою і ці функції мають бути гармонійно поєднані з професійною реалізацією. Тому, вона повинна вміти організувати свій час так, щоб задовольнити всі свої потреби, відчувати задоволеність власним життям, реалізованість у професійній сфері та створювати особистий простір.

У системі науково-педагогічної діяльності до такої категорії жінок-лідерів можна віднести тих, хто прагне здобути науковий ступінь, отримати вчене звання. Для написання наукової роботи, зокрема дисертаційного дослідження, інтелектуальних здібностей не завжди достатньо. Зазвичай, жінці повинні бути властиві певні вольові якості: цілеспрямованість, наполегливість, самостійність, ініціативність, витримка, самовладання, рішучість [1, С. 25]. Вона повинна бути готова до прийняття складних вольових рішень. Це вже є частковою характеристикою її лідерських якостей.

Менегетті А. [2] вважає, що для того, щоб бути лідером, жінка повинна володіти особистістю вищого класу. Таку жінку створює лідерський розум, вміння спрямовувати свої здібності на самовдосконалення і придбання соціальної влади. Вона є неймовірно жіночною, при цьому наділена незвичайним розумом, що є необхідною умовою для становлення жінки вищого класу та володіє послідовною волею.

Вищі рівні краси та чарівності жінки визначаються її внутрішнім світом. Структура особистості жінки за А. Менегетті складає чотири основних періоди. Перший з них – „А”, від народження до дев’яти років, є первинним етапом взаємодії особистості з навколишнім середовищем. Основний простір у цей час для дитини створює сім’я.

Період „Б” охоплює вік від дев’яти до чотирнадцяти років, коли характер людини майже сформований і засвоюються перші стереотипи: мови, моралі, культури, традицій.

Період „В” є основою формування соціальної структури. У цей період жінка вступає до університету, створює сім’ю, влаштовується на роботу. Це віковий відрізок від чотирнадцяти до двадцяти трьох років.

Далі і до старості наступає період „Г”, але формування особистості відбувається гірше, оскільки розвиток отримують лише основи, закладені як сім’єю, так і суспільством [2, С. 39 – 44].

З точки зору Менегетті А., життєвий простір жінки-лідера повинен бути поділений на три основні сфери: робота, стосунки з іншими, внутрішній світ. У робочий час жінка заробляє гроші. Стійке становище у цій сфері сприяє збереженню жінкою, перш за все, самої себе.

У стосунках з іншими людьми, автор має на увазі оточення, котре є корисним жінці для досягнення лідерських позицій в соціумі.

Внутрішній світ, передбачає особливу форму нарцисизму, метафізичної медитації, самоповаги і турботи про себе [2, С. 58].

2. Особливості самоактуалізації жінки у професійній сфері.

Психологічні особливості самоактуалізації працюючої жінки зумовлені задоволеністю її потреб у професійній та сімейній сферах. У професійній діяльності ці особливості стосуються вибору професій фемінінного чи маскулінного типів за компенсаторним принципом, орієнтації на різні базові та термінальні цінності, задоволеності своїм професійним вибором та самореалізованості в обраній діяльності, співвідношення „Я-актуального” та „Я-ідеального”.

Самоактуалізація жінки у професійній сфері проявляється у її задоволеності обраною професією та відчуттям реалізованості в ній. Це пошук „себе у професії”, власної професійної ролі, образу „Я”, професійного іміджу, індивідуального стилю професійної діяльності, професійних перспектив, встановлення нових професійних цілей, прагнення до гармонійного розкриття та ствердження власного творчого потенціалу. Важливими факторами самоактуалізації жінки у соціономічній професійній діяльності виступають: потяг та інтерес до людини, розуміння складного внутрішнього світу людини, здатність позитивно впливати на особистість, почуття відповідальності та альтруїзм, висока комунікабельність, прагнення до професійного зростання, самопізнання.

Умовами успішної самоактуалізації жінки у професійній діяльності виступають: відкритість жінки щодо нових ідей, нового соціального досвіду, готовність ризикувати, помилятися, відмовлятися від старих звичок; усвідомлення нею власного потенціалу, своїх сильних і слабких сторін, здібностей, прагнень та бажань; гармонійне поєднання орієнтації на професійну кар'єру з орієнтацією на сім'ю; сприятливі зовнішні обставини, які б не придушували тенденцію жінки до самоактуалізації, а стимулювали її.

Зайнятість жінок у професійній діяльності пов'язана з їх гендерними стилями поведінки. У жінок-керівників та військових переважає маскулінний стиль поведінки, а у жінок-медиків, педагогів та домогосподарок – фемінінний стиль поведінки. Це залежить від особливостей тих чи інших професій [3].

Вагомого значення у гармонійності жіночого самосприйняття набуває сьогодні тенденція внутрішньоособистісного рольового конфлікту жінки, особливо керівника. Деякі дослідження стверджують, що на розвиток і актуалізацію саме цього конфлікту впливає гендерна стереотипізація [6].

На думку Бендас Т. В., і жінки, і чоловіки-лідери не віддають перевагу особливому стилю, а використовують різні стилі, залежно від завдання і ситуації. Пересічні чоловіки і жінки схильні вибирати гендерно-типовий стиль (чоловіки –

інструментальний, а жінки – експресивний). Таким чином, стаючи лідером або менеджером, чоловік не змінює свій гендерний стиль, а жінка стає перед вибором: або залишитися у межах своєї гендерної ролі (і чути нарікання стосовно того, що вона поганий менеджер), або змінити свою поведінку на чоловічу (і змиритися із втратою жіночності). У будь-якому випадку неминучим є рольовий конфлікт. Але, дослідниця підкреслює можливість і третього шляху – це створення власного стилю, котрий по ефективності не буде гіршим за чоловічий, але водночас буде враховувати особливості особистості жінки [11, С. 245].

У процесі самовизначення жінок, орієнтованих на управлінську діяльність, відбувається в першу чергу через усвідомлення себе як особистості у спілкуванні з іншими, а вже потім через усвідомлення себе як професіонала, де головну роль відіграють такі якості як відповідальність та інновативність. В якості вимог, які висуває до них суспільство, орієнтовані на управління жінки в процесі самовизначення відзначають твердість і самостійність [7].

3. Основні перешкоди на шляху до успішної кар'єри жінки-менеджера.

Жінки-керівники відмічають основні перешкоди, що виникають на їхньому шляху до успішної кар'єри менеджера:

- стійкість чоловічих стереотипів у ставленні до жінок і їх упереджене ставлення;
- виключення жінок із неформального спілкування, зокрема у неробочий час;
- недостатність досвіду управління;
- несприятливий моральний клімат в організації [12, С. 20].

Щодо лідерських якостей у педагогічних працівників, то єдиної думки у сучасних вчених немає. Проте, спільними вважаються організаційні та комунікативні здібності, наявність яких у жінки-керівника можна вважати сприятливим показником для її управлінської діяльності в системі освіти [9, С. 196 – 204].

Сюзанна Коміс у своєму дослідженні університетських працівників виявила однакову спроможність чоловіків і жінок

бути високотрансформаційними лідерами. У низці інших робіт по моделюванню навчального процесу і менеджменту було встановлено перевагу жінок у цьому відношенні. Загалом, більшість авторів схиляються до думки, що жінкам є більш притаманним уміння виховувати інших, а саме цю характеристику підкреслюють у високотрансформаційного лідера [10, С. 355 – 363].

На думку Ільїна Є. П., кафедрами, науковими лабораторіями, навіть інститутами керують і жінки, якщо вони мають для цього організаторські здібності та відповідний рівень професіоналізму. Але, оскільки, наприклад, у Росії серед докторів наук жінок лише 14%, це означає, що стати завідувачем кафедрою або лабораторією чоловіки мають шансів у 6 разів більше, ніж жінки.

У сфері освіти, в основному, керівні посади займають жінки. Так, у 1997 – 98 навчальному році відсоток жінок-вчителів складав 83%. Серед замісників директорів шкіл було 88,4 – 90,4, а серед директорів – 50,9 – 55,3%.

Жінки-керівники набагато частіше виявляються незаміжніми, ніж жінки, які не займаються управлінською діяльністю. При цьому, чим відповідальнішою є робота і більшої підготовки вона вимагає, тим більше серед жінок, зайнятих цією роботою, бездітних і тим менше серед них жінок з трьома і більше дітьми [13, С. 488].

У Росії жінки складають 40% від загальної кількості наукових робітників. Серед них кандидатів наук – 28%, а докторів наук – 13 – 14%.

У США серед докторів наук жінок – 20%. У Польщі професорів та доцентів серед чоловіків – 82,3%, а жінок – 17,7% [13, С. 463].

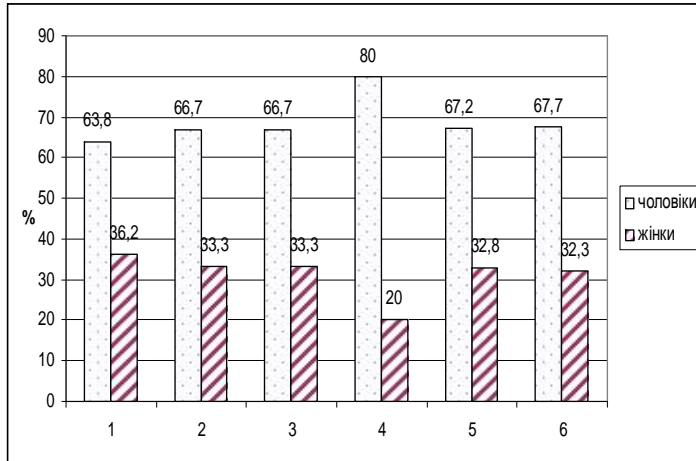
Схожа картина зберігається і у Черкаській області. Доктори наук у 2008 році серед жінок склали 33,3%, у 2009 році – 20,0%. Кандидатами наук приблизно за ці два роки стало 32,8% жінок [14, С. 30 – 41] (Див. Мал. 2).

Таким чином, можна бачити, що спостерігається тенденція домінування чоловічої статі у науковій діяльності. Кількість жінок приблизно така ж сама як і у інших європейських країнах та у США. В Україні, звичайно, видно, що жінок докторів наук за 2008 – 2009 роки лише 21% у загальному (Див. Мал. 3).

Мал. 2

Чисельність дослідників за статтю та науковими ступенями у Черкаській області

(за даними Держкомстат України)



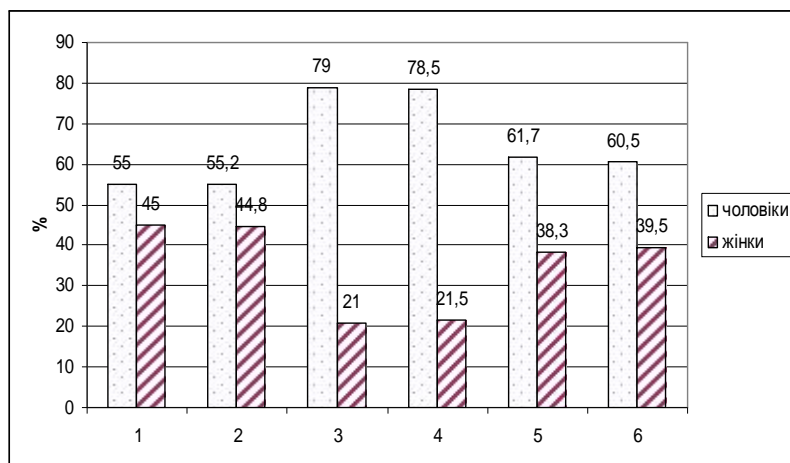
1 – 2008 рік, загальна кількість дослідників; 2 – 2009 рік, загальна кількість дослідників; 3 – 2008 рік, кількість докторів наук; 4 – 2009 рік, кількість докторів наук; 5 – 2008 рік, кількість кандидатів наук; 6 – 2009 рік, кількість кандидатів наук.

Можна припустити, що таке зниження активності жінок у науковій діяльності детерміноване багатьма чинниками. Зокрема, більша спрямованість жінки на сім'ю, що залишає менше вільного часу для роботи і наукових пошуків; складне економічне становище, що часто не дає можливості жінці і утримувати сім'ю, у випадку, коли вона одна з дитиною, і витратити кошти на наукову роботу.

Досить класичною є ситуація, коли в сім'ї постає вибір між тим, хто з подружжя буде робити кар'єру: чи то наукову, чи то якусь іншу. У більшості випадків результат є на користь чоловіка. Крім економічного фактору у низці факторів, що визначають можливості та спрямованість реалізації соціального потенціалу жінок, займають також моделі гендерної соціалізації, гендерні стереотипи, гендерні ідеали, які сформувалися в результаті тривалого процесу соціокультурного розвитку.

Мал. 3

Чисельність дослідників за статтю та науковими ступенями в Україні
(за даними Держкомстат України)



1 – 2008 рік, загальна кількість дослідників; 2 – 2009 рік, загальна кількість дослідників; 3 – 2008 рік, кількість докторів наук; 4 – 2009 рік, кількість докторів наук; 5 – 2008 рік, кількість кандидатів наук; 6 – 2009 рік, кількість кандидатів наук.

На думку багатьох провідних дослідників, зокрема Є. П. Ільїна, Т. В. Андрєєвої, А. А. Чекаліної, Т. В. Бендас, у жінок можна прослідкувати динаміку професійної і наукової активності залежно від їхнього віку.

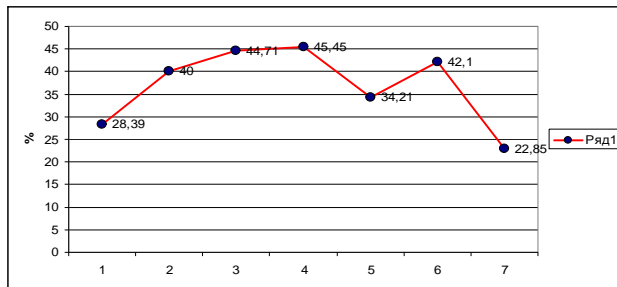
Відсторонення цінностей сім'ї і любові у просторі теперішнього часу і у 20, і у 30 років, що позначається на проблемності побудови ними сімейного життя.

Загалом, такі припущення підтверджуються конкретними статистичними дослідженнями. Так, згідно з даними Держкомстат України за 2009 рік найбільша наукова активність у жінок припадає на віковий період 40 – 49 років (54, 2%). Хоча досить активними залишаються і вікові періоди до 29 років (45%), 30 – 39 років (48, 38%) та 50 – 54 роки (51, 68%) (Див. Мал. 3).

Якщо розглядати дані Черкаської області, то загалом, зберігається подібна тенденція як і по Україні, хоча є певні відмінності. Найвищий показник плідної наукової діяльності у жінок припадає на вік 50 – 54 роки (45, 45%) та 40 – 49 років (44,71%) і також значна активність вирізняється у віці 60 – 69 років (42,1%) (Див. Мал. 4).

Мал. 4

Вікова динаміка наукової активності у жінок у Черкаській області
(за даними Держкомстат України за 2009 р.)



1 – до 29 років включно; 2 – 30 – 39 років; 3 – 40 – 49 років; 4 – 50 – 54 років; 5 – 55 – 59 років; 6 – 60 – 69 років; 7 – 70 років і більше.

Таким чином, можна зробити висновок, що жіноча активність у науковій та управлінській сферах детермінується її життєвими установками, цінностями, орієнтаціями на сім'ю або кар'єру, гендерними уявленнями, що існують у сучасному соціокультурному суспільстві.

Крім того, необхідно відмітити, що жінка-лідер у науково-педагогічній діяльності повинна мати не лише інтелектуальні здібності. Зазвичай, жінці повинні бути властиві певні вольові якості: цілеспрямованість, наполегливість, самостійність, ініціативність, витримка, самовладання, рішучість. Вона повинна бути готова до прийняття складних вольових рішень. Організаційні та комунікативні здібності можна вважати сприятливим показником для управлінської діяльності жінки-керівника в системі освіти.

Література:

1. Максименко С. Д. Загальна психологія : Навчальний посібник / С. Д. Максименко. – Видання друге, перероблене і доповнене. – Київ : „Центр навчальної літератури”, 2004. – 272 с.
2. Менегетти А. Женский ум в проекте жизни / Антонио Менегетти / Пер. с итальянского БФ „Онтопсихология”. Изд. 2-е., испр. и доп. – М. : БФ „Онтопсихология”, 2010. – 336 с.
3. Мірошніченко О. М. Особливості самоактуалізації жінки в професійній діяльності : дис...канд. психол. наук : 19.00.01 / Оксана Миколаївна Мірошніченко ; Інститут психології імені Г. С. Костюка АПН України. – Київ, 2007. – 256 с.

4. Шереметьева Г. Сила материнской любви / Г. Шереметьева. – М. : Амрита – Русь, 2010. – 240 с.
5. Ренар Л. Круг женской силы. Энергии стихий и тайны обольщения / Лариса Ренар. – СПб. : Вектор, 2008. – 320 с.
6. Пампуха Л. О. Гендерні стереотипи в структурі рольового конфлікту жінки-керівника : дис... канд. психол. наук : 19.00.05 / Лідія Олександрівна Пампуха ; Східноукраїнський національний ун-т ім. В. Даля. – Луганськ, 2006. – 191 с.
7. Щербатюк Б. А. Психологічні особливості самовизначення жінок, орієнтованих на управлінську діяльність : дис... канд. психол. наук : 19.00.05 / Богдана Анатоліївна Щербатюк ; Київський національний ун-т імені Тараса Шевченка. – К., 2006. – 225 с.
8. Менегетти А. Психология лидера / Антонио Менегетти / Пер. с итальянского Славянской ассоциации Онтопсихологии. Изд. 3-е, исправленное и дополненное. – М. : ННБФ „Онтопсихология”, 2001. – 208 с.
9. Гаврилова Н. В. Лідерські якості педагога як складова педагогічних здібностей і компонент структури педагогічної діяльності / Н. В. Гаврилова // Актуальні проблеми психології : Психологія навчання.
10. Генетична психологія. Медична психологія. / За ред. С. Д. Максименка. – Київ. – Кіровоград : ДП „Інформаційно-аналітичне агенство”, 2009. – Том X, Вип. 13. – 564 с.
11. Komives S. R. The relationships of same- and cross-gender work pairs to staff performance and supervisor leadership in Residence Hall Units / Susanna Komives // Sex roles. – 1991. – Vol. 24. – № 5 – 6. – P. 355. – 363.
12. Бендас Т. В. Гендерная психология : Учебное пособие / Т. В. Бендас. – СПб. : Питер, 2006. – 431 с.
13. Алешина Н. Афродита в офисе / Н. Алешина // 24 часа. – 2004. – № 39. – С. 20.
14. Ильин Е. П. Пол и гендер / Е. П. Ильин. – СПб. : Питер, 2010. – 688 с.
15. Державний комітет статистики України. Наукова та інноваційна діяльність в Україні 2009 : статистичний збірник. – Київ : Держ. комітет статистики України, 2010. – 347 с.

Завдання для самостійної роботи студентів

Тема 9. Жіноче лідерство в системі освіти

Питання для усного опитування:

1. Психологічні характеристики жінки-лідера.
2. Особливості самоактуалізації жінки у професійній сфері.
3. Основні перешкоди на шляху до успішної кар'єри жінки-менеджера.
4. Умови успішної реалізації жінки у професії.

Питання для самостійного опрацювання:

1. Лідерські якості педагога.
2. Значення організаторських та комунікативних здібностей у жінки-лідера.
3. Розвиток вольових якостей.
4. Рольовий конфлікт у жінки-керівника.

Тематика рефератів:

1. Роль освіти у формуванні соціального статусу жінок.
2. Особливості життєвого стилю жінок.
3. Особливості іміджу ділової жінки.

Література:

1. Максименко С. Д. Загальна психологія : Навчальний посібник / С. Д. Максименко. – Видання друге, перероблене і доповнене. – Київ : „Центр навчальної літератури”, 2004. – 272 с.
2. Менегетти А. Женский ум в проекте жизни / Антонио Менегетти / Пер. с итальянского БФ „Онтопсихология”. Изд. 2-е., испр. и доп. – М. : БФ „Онтопсихология”, 2010. – 336 с.
3. Менегетти А. Психология лидера / Антонио Менегетти / Пер. с итальянского Славянской ассоциации Онтопсихологии. Изд. 3-е, исправленное и дополненное. – М. : ННБФ „Онтопсихология”, 2001. – 208 с.
4. Генетична психологія. Медична психологія. / За ред. С. Д. Максименка. – Київ. – Кіровоград : ДП „Інформаційно-аналітичне агенство”, 2009. – Том X, Вип. 13. – 564 с.
5. Бендас Т. В. Гендерная психология : Учебное пособие / Т. В. Бендас. – СПб. : Питер, 2006. – 431 с.
6. Ильин Е. П. Пол и гендер / Е. П. Ильин. – СПб. : Питер, 2010. – 688 с.

Тема 10. Управління людськими ресурсами та формування управлінських кадрів

План:

1. Психологія планування та добору кадрів.
2. Оцінювання діяльності персоналу.
3. Підготовка сучасного керівника.
4. Підвищення психологічної культури персоналу.

1. Психологія планування та добору кадрів [2].

Планування людських ресурсів є одним із чинників послідовної заміни керівників вищої ланки спеціально підготовленими співробітниками організації з дотриманням принципу спадкоємності. Роль психології при цьому виявляється не тільки у вимірюванні, оцінюванні особистих якостей претендентів на керівні посади, а й у прогнозуванні, проектуванні, формуванні кадрів та кадрових змін в організації.

Ефективність планування управлінського розвитку залежить від дотримання основних принципів:

1. Плануванні від цілі (бажаного кінцевого результату) до засобів. Основу такого плану утворює ієрархічна система цілей, з'ясування якої неможливе без знання закономірностей формування і корекції образу майбутньої кар'єри.
2. Довгостроковість планування.
3. Активний пошук ресурсів реалізації плану.
4. Обов'язковість формування плану тим, хто його реалізуватиме.

Потребу в управлінських кадрах розраховують за допомогою таких показників:

- плинність кадрів;
- кількість знятих керівників (понижених у посаді) за конкретний період;
- тривалість збереження вакантними посадових рівнів;
- тривалість резерву на висунення;
- кількість претендентів.

Плануючи індивідуальні програми управлінського розвитку, необхідно передбачати такі етапи:

- оцінка суб'єктивної готовності людини стати керівником;
- оцінка управлінських здібностей, індивідуальних особливостей керівників, їхньої здатності набувати необхідних знань та

навичок (використання психодіагностичних методів забезпечує інформацією про придатність до керівної роботи та пов'язані з нею ймовірні проблеми);

- узгодження індивідуальних цілей з цілями конкретного підрозділу, організації, аналіз можливих напрямів розвитку, виокремлення основних проблем.

Робота з персоналом передбачає правильний добір і розстановку кадрів, вивчення й аналіз їх просування по службі, формування резерву кадрів, створення системи атестації, освіти й навчання.

З-поміж багатьох способів і методів добору кадрів можна виокремити найсуттєвіші:

- Відповідність кандидата на посаду системі вимог.
- Професійний відбір.
- Медичний відбір.
- Освітній відбір.
- Анкетний відбір.
- Психологічний професійний відбір.

Профвідбір тісно пов'язаний з такими категоріями праці, як професійна придатність і психологічні професійно важливі якості.

Профпридатність – сукупність психічних й психофізіологічних особливостей людини, необхідних і достатніх для досягнення нею за наявності спеціальних знань і вмінь прийнятної ефективності праці.

Психологічні професійно важливі якості – якості індивіда, які безпосередньо стосуються трудового процесу і впливають на його ефективність.

До методів профвідбору належать: професіографічний аналіз діяльності, результатами такого аналізу є професіограма – опис соціально-економічних, виробничо-технічних, санітарно-гігієнічних та інших особливостей професії. Найважливіша її складова – психограма (характеристика вимог, висунутих професією до людини, її психічних та інтелектуальних якостей, перелік та опис загальних і спеціальних умінь та навичок, необхідних для конкретної професійної діяльності); метод експертного оцінювання; відбірний тест.

2. Оцінювання діяльності персоналу.

Оцінювання діяльності персоналу – систематичне вивчення процесу праці й досягнень керівників та їх підлеглих.

Зважаючи на особливості суб'єкта і самого процесу оцінювання, виокремлюють такі його види: індивідуальне, групове (колективне), кадрове, експертне і психологічне.

Ефективність процесу оцінювання залежить від таких складових:

1. Критерії оцінювання результатів діяльності персоналу. Найпоширенішими на сучасному етапі є такі критерії:

- індивідуально-психологічні особливості персоналу;
- соціально-психологічні можливості персоналу;
- поведінка працівників на робочому місці;
- результати діяльності працівників;
- досягнення цілей за певний період.

2. Методика індивідуальних співбесід.

3. Професійні якості й можливості експертів.

4. Аналіз результатів оцінювання та їх застосування з метою поліпшення діяльності організації [2].

3. Підготовка сучасного керівника.

Ефективність навчання управлінських кадрів забезпечують такі психологічні, зокрема й соціально-психологічні, чинники:

1. Розв'язання у процесі навчання реальних практичних проблем, засвоєння з цією метою нових методів і засобів роботи.

2. Ставлення до навчання як до одного з видів дослідницької роботи.

3. Орієнтація навчання на розвиток людини, зміну її поглядів, установок, цінностей, норм, умінь діяти відповідно з набутими знаннями.

4. Інтенсивне заглиблення в проблему, відволікання від поточних справ завдяки глибокій концентрації на матеріалі.

5. Побудова навчальної роботи від складного до простого, а не навпаки.

6. Включення в роботу надмірних об'ємів інформації.

7. Орієнтація на інтенсивний розвиток особистості під час групових занять.

8. Орієнтація на самостійність здобуття знань, відмова від „інформаційного підходу”, за якого зусилля спрямовані на „наповнення” пам’яті людини готовими знаннями.

9. Використання у навчанні послідовностей „від знань до практичних дій” і „від дій до знань”. Завдяки цьому забезпечується вибірковість, цілеспрямованість відбору знань, мотивація звернення до конкретної інформації.

Система формування кадрів управління не є сталою, незмінною. Основні елементи системи формування кадрів управління тісно взаємопов’язані, а їх значущість у процесі функціонування зазнає певних змін. Такими основними елементами є: планування, моделювання, систематичне оцінювання результатів діяльності та розвитку особистості керівника, забезпечення системи навчання і підготовки керівників, стимулювання саморозвитку, задоволення управлінською діяльністю, консультування з проблем управлінського розвитку.

4. Підвищення психологічної культури персоналу.

Ефективному розвитку особистості, підвищенню психологічної культури керівника сприяє система консультування.

Консультування – спеціально організований процес спілкування психолога-консультанта з керівником, групою службовців, спрямований на розгортання та просування можливих для них змін у певний період.

Управлінська діяльність керівника пов’язана з періодичним подоланням виробничих, економічних, соціальних, психологічних проблем. Усе це вимагає не тільки акумуляції інтелектуального, волевого, емоційного потенціалу, а й високого рівня психологічної культури.

Психологічна культура – комплекс елементів психологічної компетентності, що обслуговують управлінську практику й забезпечують застосування найефективніших способів, форм, методів роботи.

Психологічна культура є однією з професійно важливих якостей керівника, співробітників організації, а рівень її розвитку характеризує людину як в особистісному аспекті, так і її діяльність. Формується вона у процесі тривалої роботи, спрямованої на розвиток, корекцію елементів психологічної

компетентності. Керівник, який вдається до послуг психолога-консультанта, прагне досягти вищого рівня у власному розвитку і в розвитку керованої ним організації та її працівників. Це свідчить, що одним із особливо важливих чинників формування психологічної культури керівника є управлінське консультування.

Управлінське консультування – системна допомога організаціям, управлінським кадрам у вдосконаленні практики управління, підвищенні як індивідуальної продуктивності, так і ефективності діяльності організації загалом.

Управлінське консультування як метод вдосконалення управлінської практики використовують різні організації та їх керівники у різних сферах управління:

- консультування із загальних питань управління;
- консультування з питань управління фінансовою діяльністю організації;
- консультування з проблем управління маркетингом;
- консультування з проблем управління людськими ресурсами та їх розвитку.

Персональне консультування особливу увагу приділяє профілактиці регресивного розвитку керівника, запобіганню професійній управлінській деформації [2].

Література:

1. Максименко С. Д. Загальна психологія : Навчальний посібник / С. Д. Максименко. – Видання друге, перероблене і доповнене. – Київ : „Центр навчальної літератури”, 2004. – 272 с.
2. Орбан-Лембрик Л. Е. Психологія управління : Посібник / Л. Е. Орбан-Лембрик. – К. : Академвидав, 2003. – 568 с.
3. Рубинштейн С. Л. Основы общей психологии / С. Л. Рубинштейн. – М. : Педагогика, 1989.
4. Філоненко М. М. Психологія спілкування : Підручник / М. М. Філоненко. – К. : „Центр учбової літератури”, 2008. – 224 с.

Завдання для самостійної роботи студентів
Тема 10. Управління людськими ресурсами та формування
управлінських кадрів

Питання для усного опитування:

1. Психологія планування людських ресурсів.
2. Психологічні особливості добору кадрів.
3. Оцінювання діяльності персоналу.
4. Підготовка сучасного керівника.
5. Підвищення психологічної культури персоналу.

Питання для самостійного опрацювання:

1. Актуальність психологічних аспектів управління кадрами.
2. Комунікативна підготовка персоналу.
3. Психолого-акмеологічне консультування.

Тематика рефератів:

1. Психологічні особливості освіти, навчання та формування управлінських кадрів.
2. Психологічна служба в організації.

Література:

1. Максименко С. Д. Загальна психологія : Навчальний посібник / С. Д. Максименко. – Видання друге, перероблене і доповнене. – Київ : „Центр навчальної літератури”, 2004. – 272 с.
2. Орбан-Лембрик Л. Е. Психологія управління : Посібник / Л. Е. Орбан-Лембрик. – К. : Академвидав, 2003. – 568 с.
3. Рубинштейн С. Л. Основы общей психологии / С. Л. Рубинштейн. – М. : Педагогика, 1989.
4. Філоненко М. М. Психологія спілкування : Підручник / М. М. Філоненко. – К. : „Центр учбової літератури”, 2008. – 224 с.

РОЗДІЛ II. ПРАКТИКУМ

Тест 1. „Домінуюча репрезентативна система”

У кожної людини є своя домінуюча репрезентативна система, за допомогою якої вона отримує найбільшу кількість інформації, орієнтується в навколишньому середовищі, виявляє своє ставлення до того, що відбувається в думках, словах, почуттях, вчинках. Спілкування відбувається успішно, якщо співрозмовники можуть узгодити свої репрезентативні системи, вести розмову „однією мовою”. Цей тест допомагає визначити, яка репрезентативна система є для вас домінуючою.

Інструкція. Скориставшись наведеними нижче запитаннями, ви зможете виявити, який канал сприйняття найшвидше реагує під час ваших контактів з навколишнім світом. Варіанти відповідей: „згоден” або „не згоден”.

1. Люблю спостерігати за хмарами та зірками.
2. Часто наспівую собі стиха.
3. Не визнаю моду, яка незручна.
4. Дуже люблю ходити в сауну.
5. В автомобілі для мене важливим є колір.
6. Пізнаю по кроках, хто увійшов до кімнати.
7. Мені подобається наслідувати відомих людей.
8. Багато часу приділяю своєму зовнішньому вигляду.
9. Люблю масаж.
10. Коли є вільний час, люблю розглядати людей.
11. Погано себе почуваю, коли не насолоджуюся рухом.
12. Коли бачу плаття (костюм) у вітрині, знаю, що в ньому мені буде добре.
13. Коли почую стару мелодію, починаю пригадувати минуле.
14. Часто читаю за їжею.
15. Дуже часто веду телефонні розмови.
16. Я схильний (схильна) до повноти.
17. Мені більше подобається слухати, як хтось читає, ніж читати самому (самій).
18. Після поганого дня мій організм у напруженні.
19. Охоче і багато фотографую або фотографуюсь сам(а).
20. Довго пам’ятаю, що мені сказали приятелі або знайомі.
21. Легко віддаю гроші за квіти, тому що вони прикрашають життя.
22. Ввечері люблю приймати гарячу ванну.

23. Намагаюся занотовувати свої особисті справи.
24. Часто розмовляю сам з собою.
25. Після тривалої поїздки на машині довго приходжу до тями.
26. Тембр голосу багато говорить мені про людину.
27. Дуже часто оцінюю людей за манерою одягатись.
28. Люблю потягуватися, розминати кінцівки.
29. Занадто тверда або занадто м'яка постіль для мене незручна.
30. Мені не легко знайти зручне взуття.
31. Дуже люблю ходити в кіно.
32. Впізнаю раніше побачені обличчя навіть через довгі роки.
33. Люблю ходити під дощем, коли краплі стукають по парасольці.
34. Вмію слухати те, що мені кажуть.
35. Люблю танцювати у вільний час, займаюсь спортом або гімнастикою.
36. Коли близько знаходиться будильник, не можу заснути.
37. У мене непогана стереоапаратура.
38. Коли чую музику – відбиваю такт ногою.
39. Під час відпочинку люблю оглядати пам'ятки архітектури.
40. Не виношу безладу.
41. Не люблю синтетичні тканини.
42. Вважаю, що атмосфера в кімнаті залежить від освітлення.
43. Часто відвідую концерти.
44. Потиск руки багато говорить мені про людину.
45. Охоче відвідую галереї і виставки.
46. Серйозна дискусія – це захоплююча справа.
47. Через дотик можна сказати значно більше, ніж словами.
48. Серед галасу я не можу зосередитися.

Інтерпретація результатів. Підрахуйте кількість тверджень, з якими ви згодні, окремо для типів А, В, С. Найбільше число позитивних відповідей в одному з типів вкаже переважаючий для вас канал сприйняття.

Тип А (візуальна репрезентативна система): 1, 5, 8, 10, 12, 14, 19, 21, 23, 27, 31, 32, 39, 40, 42, 45.

Тип В (кінестетична репрезентативна система): 3, 4, 9, 11, 16, 18, 22, 25, 28, 29, 30, 35, 38, 41, 44, 47.

Тип С (аудіальна репрезентативна система): 2, 6, 7, 13, 15, 17, 20, 24, 26, 33, 34, 36, 37, 43, 46, 48.

Тест 2. „Діагностика рівня конфліктності особистості”

1. Чи є характерним для вас прагнення до домінування, тобто до підкорення інших своїй волі?

- А. Ні.
- Б. Іноді.
- В. Так.

2. Чи є у Вашому колективі люди, які вас бояться або, навіть, ненавидять?

- А. Так.
- Б. Важко сказати.
- В. Ні.

3. Хто Ви більшою мірою?

- А. Миротворець.
- Б. Принциповий.
- В. Заповзятливий.

4. Як часто Вам приходится висловлювати критичні судження?

- А. Часто.
- Б. Періодично.
- В. Рідко.

5. Що для Вас було б пріоритетним, якби Ви очолили новий відділ?

А. Розробив би програму роботи колективу на рік наперед і запевнив би колектив в її доцільності.

Б. Вивчив би, хто є хто, і установив би контакт з лідерами.

В. Частіше радився б із людьми.

6. У випадку невдачі, який стан для Вас є найбільш характерним?

- А. Песимізм.
- Б. Поганий настрій.
- В. Образа на себе.

7. Чи характерно для Вас відстоювати і дотримуватися традицій Вашого колективу?

- А. Так.
- Б. Скоріше, так.
- В. Ні.

8. Чи відносите Ви себе до людей, котрі здатні почути гірку правду про себе, сказану у вічі?

- А. Так.
- Б. Скоріше, так.
- В. Ні.

9. Яких рис Ви намагаєтеся позбутися у собі?

- А. Роздратованість.
- Б. Схильність до образи.
- В. Нетерпимість до критики на свою адресу.

10. Хто Ви більшою мірою?
 А. Незалежний.
 Б. Лідер.
 В. Генератор ідей.
11. Якою людиною вважають Вас друзі?
 А. Екстравагантною.
 Б. Оптимістичною.
 В. Наполегливою.
12. З чим найчастіше Вам доводиться боротися?
 А. Несправедливістю.
 Б. Бюрократизмом.
 В. Егоїзмом.
13. Що для Вас є найбільш характерним?
 А. Недооцінювання власних можливостей?
 Б. Об'єктивна оцінка власних можливостей?
 В. Переоцінювання власних можливостей?
14. Що часто призводить Вас до конфліктів?
 А. Надмірна ініціативність.
 Б. Надмірна критичність.
 В. Надмірна пряmolінійність.

Обробка та інтерпретація результатів. Підрахуйте кількість набраних Вами балів, використовуючи приведену нижче таблицю.

Варіант відповіді	Кількість балів за відповідь													14
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	
А	1	3	1	3	3	2	3	3	2	3	2	3	2	1
Б	2	2	3	2	2	3	2	2	1	1	1	2	1	2
В	3	1	2	1	1	1	1	1	3	2	3	1	3	3

- 14 – 17 балів – дуже низький рівень конфліктності;
 18 – 20 балів – низький рівень конфліктності;
 21 – 23 бали – рівень конфліктності нижче середнього;
 24 – 26 балів – рівень конфліктності дещо нижче середнього;
 27 – 29 балів – середній рівень конфліктності;
 30 – 32 бали – рівень конфліктності дещо вище середнього;
 33 – 35 балів – рівень конфліктності вище середнього;
 36 – 38 балів – високий рівень конфліктності;
 39 – 42 бали – дуже високий рівень конфліктності.

**Тест 3. Оцінка емоційної сфери
(адаптований варіант методики Ч. Спілбергера)**

Інструкція. Прочитайте кожне із наведених у таблиці тверджень і виберіть відповідь у правій частині таблиці. Довго думати не потрібно, оскільки правильних і неправильних відповідей не існує.

№ п\п	Твердження	К-сть балів за відповідь			
		Майже ніколи	Інколи	Часто	Майже завжди
1.	Я відчуваю внутрішнє задоволення	1	2	3	4
2.	Я дуже часто втомлююся	1	2	3	4
3.	Я легко можу заплакати	1	2	3	4
4.	Я хотів би бути таким щасливим, як і інші	1	2	3	4
5.	Буває, що я програю через те, що недостатньо швидко приймаю рішення	1	2	3	4
6.	Я почуваюся бадьоро	1	2	3	4
7.	Я спокійний, холодно-кровний і зібраний	1	2	3	4
8.	Очікування труднощів зазвичай дуже мене тривожить	1	2	3	4
9.	Я занадто хвилююся через дрібниці	1	2	3	4
10	Я досить щасливий	1	2	3	4
11	Я беру все дуже близько до серця	1	2	3	4
12	Мені не вистачає упевненості в собі	1	2	3	4
13	Я почуваю себе в безпеці	1	2	3	4

14	Я намагаюся уникнути критичних ситуацій і труднощів	1	2	3	4
15	У мене буває хандра	1	2	3	4
16	Я буваю задоволеним	1	2	3	4
17	Всілякі дрібниці відволікають і хвилюють мене	1	2	3	4
18	Я дуже переживаю розчарування і потім довго не можу про них забути	1	2	3	4
19	Я врівноважена людина	1	2	3	4
20	Мене охоплює сильне хвилювання, коли я думаю про свої справи та турботи	1	2	3	4

Обробка та інтерпретація результатів.

Із суми набраних Вами балів за відповіді на запитання 2 – 5, 8, 9, 11, 12, 14, 15, 17, 18, 20 (судження, що характеризують напруженість, хвилювання, стурбованість) відніміть суму балів за відповіді на запитання 1, 6, 7, 10, 13, 16, 19 (судження, що характеризують відсутність тривожності). До отриманої різниці додайте 35 балів.

Менше 30 балів – низький рівень тривожності.

30 – 45 балів – середній рівень тривожності.

Більше 45 балів – високий рівень тривожності.

Тест 4. Діагностика особистісної гнучкості/ригідності

Інструкція. На кожне твердження дайте відповідь „Так” або „Ні” і позначте свою відповідь у відповідній графі.

Твердження	„Так”	„Ні”
1. Корисно читати книги, котрі містять думки, протилежні моїм власним.		
2. Мене дратує, коли відволікають від важливої роботи (наприклад, просять поради).		
3. Свята потрібно святкувати з родичами.		
4. Я можу бути у дружніх стосунках з людьми, чий вчинки не схвалюю.		
5. У грі я надаю перевагу виграшу.		
6. Коли я запізнююся кудись, я не взмогі думати ні про що, окрім того, як швидше доїхати.		
7. Мені важче зосередитися, ніж іншим.		
8. Я багато часу витрачаю на те, щоб усі речі лежали на своїх місцях.		
9. Я дуже напружено працюю.		
10. Непристойні жарти нерідко викликають у мене сміх.		
11. Впевнений, що за моєю спиною про мене говорять.		
12. Мене легко перемогти в суперечці.		
13. Я надаю перевагу тому, щоб ходити відомими маршрутами.		
14. Все життя я дотримуюся принципів, що базуються на почутті обов'язку.		
15. Часом мої думки линуть швидше, ніж я встигаю їх висловити.		
16. Буває, чиясь безглузда помилка викликає у мене сміх.		
17. Буває, що мені на думку спадають погані слова, часто, навіть, лайка, і я не можу їх позбутися.		
18. Я впевнений, що за моєї відсутності про мене говорять.		
19. Я спокійно виходжу із будинку, не переймаючись тим, чи закриті двері, чи вимкнене світло і т. д.		
20. Найважче для мене у будь-якій справі – це початок.		
21. Я практично завжди дотримуюся своїх обіцянок.		

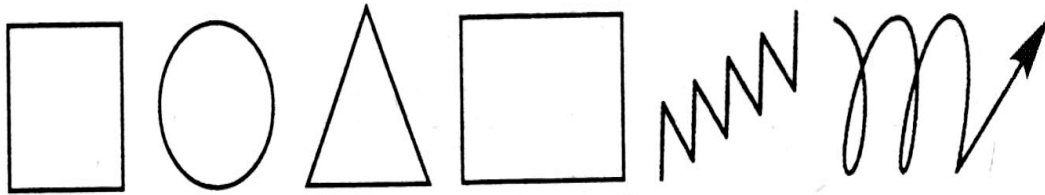
<p>22. Не можна суворо засуджувати людину, котра порушує формальні правила.</p> <p>23. Мені часто приходится виконувати розпорядження людей, котрі знають набагато менше, ніж я.</p> <p>24. Я не завжди говорю правду.</p> <p>25. Мені важко зосередитися на якомусь завданні або роботі.</p> <p>26. Хтось налаштований проти мене.</p> <p>27. Я люблю доводити почате до кінця.</p> <p>28. Я завжди намагаюся не відкладати на завтра те, що можна зробити сьогодні.</p> <p>29. Коли я йду вулицею, я часто помічаю зміни в навколишній обстановці: підстрижені куці, нові рекламні щити.</p> <p>30. Іноді я так наполягаю на своєму, що люди втрачають терпіння.</p> <p>31. Іноді знайомі кепкують з моєї акуратності і педантичності.</p> <p>32. Якщо я помиляюся, я не серджуся.</p> <p>33. Зазвичай мене насторожують люди, які ставляться до мене більш дружелюбно, ніж я очікував.</p> <p>34. Мені важко відволіктися від початої роботи навіть ненадовго.</p> <p>35. Коли я бачу, що мене не розуміють, я легко відмовляюся від наміру щось довести.</p> <p>36. У важкі моменти я вмію потурбуватися про інших.</p> <p>37. У мене потяг до переміни місць, і я щасливий, коли блукаю десь або подорожую.</p> <p>38. Мені нелегко переключатися на нову справу, але потім, розібравшись, я справляюся з нею краще за інших.</p> <p>39. Мені подобається детально вивчати те, чим я займаюся.</p> <p>40. Мати або батько змушували підкорятися мене навіть тоді, коли я вважав це нерозумним.</p> <p>41. Я вмію бути спокійним і, навіть, дещо байдужим, коли це стосується чужого нещастя.</p> <p>42. Я легко переключаюся з однієї справи на іншу.</p> <p>43. Із усіх думок по спірному питанню лише одна дійсно є вірною.</p>		
--	--	--

<p>44. Я люблю доводити свої вміння і навички до автоматизму.</p> <p>45. Мене легко захопити новими ідеями і технологіями.</p> <p>46. Я намагаюся досягнути свого наперекір обставинам.</p> <p>47. Під час монотонної роботи я мимоволі починаю змінювати спосіб дій, навіть якщо це інколи погіршує результат.</p> <p>48. Люди часом заздять моєму терпінню.</p> <p>49. На вулиці, в транспорті я часто розглядаю людей, які мене оточують.</p> <p>50. Якби люди не були налаштовані проти мене, я б досягнув у житті набагато більше.</p>		
---	--	--

Обробка та інтерпретація результатів. Підрахуйте кількість відповідей „Так” окремо за ствердження 2, 3, 5, 7, 10, 12, 15, 16, 17, 19, 21, 22, 24, 25, 28, 29, 32, 35, 36, 37, 41, 42, 45, 47, 49, і відповіді „Ні” – за ствердження 1, 4, 6, 8, 9, 11, 13, 14, 18, 20, 23, 26, 27, 30, 31, 33, 34, 38, 39, 40, 43, 44, 46, 48, 50. Відповіді „Так” і „Ні” підсумовуються.

0 – 13 відповідей – Ви мобільна, гнучка, схильна до змін людина;
14 – 27 – Ви проявляєте риси як ригідності, так і мобільності, гнучкості;
28 – 40 – Ви ригідний, схильний до стереотипів і установок, не схильні до змін у своїй позиції і переміни точки зору або стилю поведінки.

Тест 5. Психогеометрія



Інструкція:

Подивіться на шість фігур, що зображені на малюнку. Виберіть з них ту фігуру, по стосовно якої ви можете сказати: „Це – я!” Тільки не займайтеся ніякими непотрібними роздумами. Це ні до чого не приведе. Просто намагайтеся відчувати „свою” фігуру. Якщо вам складно визначитись, виберіть з фігур ту, яка першою привабила вас. Запам’ятайте її назву під № 1. Потім проаранжуйте п’ять фігур, що залишилися, відповідно до вашого уподобання і запишіть їх назви під відповідними номерами. Остання фігура, яку ви запишете під номером 6, буде явно не вашою, тобто тією, яка підходить вам менш за все.

Перший, найважчий етап роботи закінчено. Перед вами впорядкований ряд геометричних фігур, у яких відображені ваші суб’єктивні пристрасті. Яку б фігуру ви не поставили на перше місце, це – ваша основна фігура, чи суб’єктивна форма. Саме вона дає можливість визначити ваші основні домінуючі риси характеру та особливості поведінки. Решта п’ять фігур – це своєрідні модулятори, які можуть забарвлювати провідний фон вашої поведінки. Сила їх впливу зменшується зі збільшенням порядкового номера. І якщо деякі характеристики фігури, яка стоїть на другому місці, ви, ймовірно, зможете виявити у своїй поведінці, то фігура, що займає шосте місце, проявляє себе тоді, коли ви явно не в собі (і, вочевидь, собі не подобаєтесь). Більш важливим для вас є інше значення останньої фігури – вона вказує на форму людини, взаємодія з якою буде викликати у вас найбільші труднощі (їх ви успішно зможете перебороти за допомогою психогеометрії).

А тепер розпочнемо розшифровку психогеометричної мови.

Якщо більшість якостей, що перераховані у характеристиці вашої основної фігури, відповідає вашій реальній поведінці, то ваш випадок найпростіший (звичайно, тільки з точки зору

діагностики). Залишається лише запам'ятати свою особисту фігуру (Квадрат, Трикутник, Знак Скорпіона, Коло, Зигзаг, Прямокутник) і перейти до подальшого вивчення та застосування психогеомерії на практиці. Однак, ймовірно, що ви „не знайшли себе” серед наведених фігур. Це трапляється, як ми вже згадували, у 15% тих, хто проходить психогеомеричний тест. Якщо ви потрапили у ці 15%, то можуть бути декілька причин, чому ви вибрали „не свою” фігуру:

1. Негативна установка чи насторожене відношення до тестування.
2. У даний період ви стурбовані розходженням між тим, хто ви є, і вашим ідеалом. Тому ви обираєте ту фігуру, якою бажаєте бути, замість тієї, якою ви зараз є.
3. Ви знаходитесь у незвичному для вас психічному стані, що викликаний значущими змінами у вашому житті (дуже збуджені, втомлені, засмучені і т. д.).

Можуть бути й інші причини помилкового вибору основної фігури. Але, незалежно від причини, зробіть наступне. Прочитайте уважно опис всіх шести фігур і просто виберіть для себе ту з них, яка найбільше відповідає вашій особистості та поведінці. Вона і буде вашою основною.

Зрештою, може виявитися, що жодна з фігур вам повністю не підходить, скоріше, вас можна описати комбінацією з двох чи навіть трьох форм (краще, все ж, обмежитись двома). У цьому випадку намагайтесь вирішити для себе, яка з них є домінантною, а яка підлеглою. Тоді ви зможете наочно змалювати вашу форму особистості, вписавши підлеглу у домінантну. При цьому, якщо домінуючою формою є Зигзаг, то його хвильова лінія перекреслює підлеглу форму; у якості підлеглої форми Зигзаг наче проникає в домінантну, порушуючи її контур.

Стисла психологічна характеристика основних форм особистості

Квадрат. Якщо вашою основною формою виявився квадрат, то ви – невтомний працівник! Працелюбність, старанність, потреба доводити почату справу до кінця, впертість, що дозволяє завершити роботу, – саме цим відомі справжні Квадрати. Витривалість, терпіння та методичність, як правило, роблять з Квадрата висококласного спеціаліста у своїй галузі. Цьому

сприяє і постійна потреба в інформації. Квадрати – колекціонери різноманітних даних. Причому від того, де зберігається ця колекція – в голові чи у спеціальній картотеці, – в ній завжди повний порядок. Усі відомості систематизовані, розкладені по полицях. І Квадрат здатен видати необхідну інформацію миттєво. Тому Квадратів вважають ерудитами, у всякому випадку, у своїй галузі.

Розумовий аналіз – сильна сторона Квадрата. Якщо ви твердо обрали для себе Квадрат – фігуру лінійну, то, імовірно за все, ви належите до лівопівкульних мислителів, тобто до тих, хто опрацьовує дані, кажучи мовою інформатики, у послідовному форматі: а - б - в - г і т. д. Квадрати, радше, „вираховують” результат, ніж здогадуються про нього. Вони не пропускають жодної ланки у ланцюзі роздумів, а коли це роблять інші, то відчують труднощі у розумінні і, як наслідок, дискомфорт. Квадрати дуже уважні до деталей, подробиць. Саме Квадрати здатні передбачати (і роблять це) всі конкретні деталі тих грандіозних ідей, проектів та планів, які часто пропонують носії інших геометричних форм.

Квадрати люблять раз і назавжди укладений порядок: все повинно знаходитися на своєму місці і відбуватися своєчасно. Істинний Квадрат свято вірить у вислів: „Непорядок на столі – безпорядок в голові”. Ідеал Квадрата – розплановане, передбачене життя, йому не подобаються „сюрпризи” та зміни звичайного ходу подій. Він постійно „впорядковує”, організовує людей і речі навколо себе.

Всі ці якості сприяють тому, що Квадрати можуть стати (і стають!) відмінними адміністраторами, виконавцями, але рідко бувають гарними розпорядниками, менеджерами. Природно, що названі достоїнства Квадрата мирно співіснують з певною низкою його слабких місць. Всі ми не без гріха! Надмірна уважність до деталей („за деревами не бачить лісу”), потреба у додатковій, уточнюючій інформації для прийняття рішення позбавляє Квадрата оперативності. Охайність, порядок, дотримання правил та звичаїв можуть розвинути до паралізуючої крайності. І коли приходить час приймати рішення, особливо пов’язане з ризиком, з можливою втратою статус-кво, Квадрати навмисно чи ні затримують його прийняття. Крім того, раціональність, емоційна сухість та холодність заважають Квадратам швидко встановлювати контакти з різними особами

(часто не дуже приємними), що теж не сприяє успіху в управлінні людьми. Квадрат неефективно діє у аморфній ситуації, у якій „права рука не знає, що робить ліва”; однак у структурних ситуаціях, коли встановлені терміни виконання, визначений доступ до інформації та обладнання, сформульовані чіткі вимоги і надані зрозумілі інструкції до виконання, Квадрат перевершує всі інші форми!

Трикутник. Ця форма символізує лідерство, і багато трикутників відчуває в цьому своє призначення: „народжені, щоб бути лідером”. Найхарактерніша особливість справжнього Трикутника – здатність концентруватися на головній меті. Трикутники енергійні, невтримні, сильні особистості, які ставлять ясні цілі і як правило, досягають їх!

Зазвичай, Трикутники завжди знають, яка їх головна мета, на відміну від Квадратів, це – рішучі люди. Вони, як і їхні родичі Квадрати, відносяться до лівопівкульних мислителів, які здатні глибоко та швидко аналізувати ситуацію. Однак на противагу Квадратам, які орієнтовані на деталі, Трикутники зосереджуються на головному, на суті проблеми. Їх сильна прагматична орієнтація скеровує розумовий аналіз у правильне русло та обмежує його пошуком часто ефективного, в даних умовах, рішення проблеми. Така орієнтація оберігає Трикутників від детального аналізу багатьох варіантів у пошуках найкращого рішення. Це справляє доволі сильне враження на інших, менш впевнених у собі людей, і вони йдуть за Трикутником! Трикутник – це дуже впевнена у собі людина, яка бажає бути першою скрізь! Сильна потреба бути правим та керувати положенням справ, вирішувати не тільки за себе, але й, по можливості, за інших, робить Трикутника особистістю, що постійно конкурує та змагається з іншими. Домінуюча установка у будь-якій справі, за яку береться Трикутник, – це установка на перемогу, виграш, успіх! Він часто ризикує, буває нетерплячим і нетерпимим до тих, хто вагається у прийнятті рішення. Трикутник дуже не любить помилятися і не хоче визнавати свої помилки. Можна сказати, що він бачить те, що бажає бачити, тому не любить міняти свої рішення, часто буває категоричним, не визнає зауважень і в більшості випадків чинить по-своєму. Однак, Трикутники доволі успішно вчать тому, що відповідає їх прагматичній орієнтації, сприяє досягненню головних цілей,

і поглинають, мов губка, корисну інформацію. Трикутники – честолюбні. Якщо справою честі для Квадрата є досягнення найвищої якості роботи, що виконується, то Трикутник прагне досягнути високого становища, здобути високий статус, інакше кажучи – зробити кар’єру (це не є негативною якістю Трикутників). Перш ніж взятися до справи чи прийняти рішення, Трикутник свідомо чи несвідомо ставить перед собою запитання: „А що я буду з цього мати?” І будьте впевнені, яке б рішення Трикутник не прийняв, у ньому обов’язково буде міститись користь (далеко не завжди матеріальний стан речей є важливішим для Трикутника).

З Трикутників виходять чудові менеджери на найвищому рівні управління. Саме до вершин вони і прагнуть. І допомагає їм в цьому ще одна якість – майстерність зберігати політичну інтригу. Вони чудово вміють подати вищому керівництву значимість власної роботи і роботи своїх підлеглих, „за кілометри” відчувають прибуткову справу і у боротьбі за неї можуть „зіткнути лобами” своїх супротивників. І саме тут слід звернути увагу на головну негативну рису „трикутної” форми: сильний егоцентризм, спрямованість на себе. Це призводить до того, що Трикутники на шляху до вершин влади не проявляють особливої делікатності по відношенню до моральних норм і можуть йти до своєї мети, незважаючи на інших. Цей своєрідний макіавеллізм, звичайно, може викликати страх і обґрунтовану на ньому повагу з боку інших людей, але не їх прихильність та любов. Але... не лякайтеся! Ця риса характерна тільки для Трикутників, яких вчасно ніхто не зупинив. А взагалі Трикутники дуже симпатичні, привабливі люди (інакше, хто за ними пішов би?), які змушують все і всіх крутитися навколо себе і без яких наше життя втратило б свою гостроту.

Прямокутник. Для вас, Прямокутники, навряд чи буде несподіванкою те, що ви зараз прочитаєте. Ви і так все про себе знаєте! Справа в тому, що Прямокутник символізує стан переходу до змін. Це, так би мовити, тимчасова форма, яку можуть „носити” решта п’ять стабільних фігур у певні періоди життя. Це – люди, не задоволені тим способом життя, який вони зараз ведуть, і тому зайняті пошуками кращого становища. Можливо, хтось із вас тільки-но пережив зміну професійного статусу (перехід на нову роботу, пониження чи підвищення на

посаді, що потребують адаптації); можливо, хтось передбачає, передчуває такі зміни. У когось, можливо, відбулися зміни в особистому житті. Взагалі причини прямокутного стану можуть бути найрізноманітнішими, але їх об'єднує одне – вагомість цих змін для певної людини. Основним психічним станом Прямокутника є більш-менш усвідомлений стан збентеження, неможливість вирішення незначних проблем та невизначеність по відношенню до себе на даний момент часу. Паралельно до цього у нього поступово зростає внутрішнє збудження, що не може не позначитись на його поведінці. Найхарактерніші риси Прямокутників – непослідовність та непередбачуваність вчинків протягом перехідного періоду. Ви, Прямокутники, можете сильно змінюватися з дня на день і навіть упродовж одного дня! Це природно, бо Прямокутники мають, як правило, низьку самооцінку, прагнуть стати в чомусь кращими, шукають нові методи роботи, стилі життя. Якщо уважно придивитись до поведінки Прямокутника, то можна помітити, що він приміряє впродовж всього періоду одяг інших форм: трикутної, круглої і т. д. Миттєві, різкі та непередбачувані зміни у поведінці Прямокутників зазвичай бентежать та насторожують інших людей, і вони можуть свідомо ухилятися від контактів з людиною без стрижня. Зрозуміло, ніхто не бажає потрапляти в незручне становище. А самим Прямокуткам спілкування з іншими людьми просто необхідне, і в цьому міститься ще одна складність перехідного періоду. Тим не менш, наділені Прямокутники і позитивними якостями, що приваблюють до них оточуючих. Це, перш за все, допитливість, зацікавленість і сміливість! Прямокутники намагаються робити те, що раніше ніколи не робили; ставити запитання, на які раніше у них не вистачало сміливості. У даний період вони відкриті для нових ідей, цінностей, способів мислення та життя, легко засвоюють все нове. Правда, зворотним боком цього є надмірна довіра, навіюваність, наївність. Тому Прямокутниками легко маніпулювати, чим і користуються люди, які не дуже переймаються питаннями моралі. Якщо ви дійсно маєте „прямокутну” форму, будьте обережні! І пам'ятайте, що „прямокутність” – „перехідна” стадія. Вона мине – і ви вийдете на новий рівень особистісного розвитку, збагатившись здобутим на цій стадії досвідом.

Коло. Геометричне коло – це міфологічний символ гармонії. Той, хто впевнено вибирає коло у якості основної фігури, щиро зацікавлений перш за все в гарних міжособистісних стосунках. Найвища цінність для Кола – люди, їх благополуччя. Коло – найдоброзичливіше з усіх п'яти фігур. Воно найчастіше слугує тим „клеєм”, що „скріплює” і робочий колектив, і сім'ю, тобто стабілізує групу. Кола – найкращі комунікатори серед п'яти груп перш за все тому, що вони кращі слухачі (Трикутники також гарні комунікатори, але вони більше слухають себе, ніж інших). Вони наділені високою чутливістю, розвиненою емпатією – здатністю співпереживати, співчувати, емоційно відгукуватися на переживання іншої людини. Коло відчуває чужу радість і відчуває чужий біль, як свій власний. Природно, людей ваблять Кола. До речі, вони здатні чудово відчувати людей і одразу ж розпізнають обман, недоброзичливість, лукавство. Кола вболівають за свій колектив (чи, як кажуть тепер, команду) і дуже популярні серед колег по роботі. Однак, вони, зазвичай, слабкі менеджери та керівники у сфері бізнесу. По-перше, Кола, завдяки їх спрямованості скоріше на людей, ніж на справу, аж занадто намагаються догодити кожному. Вони намагаються зберегти рівновагу і заради цього інколи уникають твердої позиції і прийняття непопулярних рішень, які можуть бути ефективними з ділової точки зору. Для Кола немає нічого гіршого, ніж вступати в міжособистісний конфлікт. Коло щасливе тоді, коли всюди мир і злагода. Тому, коли у нього виникає з ким-небудь конфлікт, найімовірніше, що саме Коло поступиться. Примирення з іншими – його типова риса поведінки. Хоча ця риса дає задоволення іншим і створює Колу популярність серед співробітників, дуже часті поступки можуть призвести до втрати поваги до себе, посилення тенденцій до самозвинувачення. По-друге, Кола не відрізняються рішучістю. Якщо їм доводиться керувати, то вони явно надають перевагу демократичному стилю керівництва і прагнуть обговорювати практично будь-яке рішення з більшістю та залучитися її підтримкою. Як відомо, це далеко не завжди себе виправдовує: можна пропустити необхідний момент. Крім того, Кола слабкі в політичних іграх і часто не можуть подати себе і свою команду належним чином. Все це призводить до того, що над Колами часто переважають більш сильні особистості, наприклад, Трикутники, яким вдається

ними маніпулювати. На щастя для себе, Кола, здається, не дуже переймаються тим, у чиїх руках буде знаходитись влада. Однак, з одного боку Кола проявляють твердість характеру. Якщо справа торкається питань моралі чи порушення справедливості, Коло стає ревним захисником людей. Тут вони, коли бажають, можуть бути доволі переконливими. У тому, що вони, як правило, відмінно вирішують міжособистісні проблеми, багато в чому сприяє їх особливий склад мислення. Коло – це нелінійна форма, і ті, хто впевнено ідентифікує себе з ним, скоріше відносяться до правопівкульних мислителів. Правопівкульне мислення – більш образне, інтуїтивне, емоційно забарвлене, радше інтегративне, ніж аналізуюче. Тому переробка інформації у Кіл здійснюється не у послідовному форматі, як у Квадратів (та й у Трикутників), а скоріше мозаїчно, проривами, з пропуском окремих ланок. Це не означає, що у Кола проблеми з логікою. Просто формалізм у них не отримує пріоритету у вирішенні життєвих проблем. Перш за все у сфері людських стосунків вони проявляють різновид правопівкульного мислення, який А. Харрісон та Р. Бремсон називають „ідеалістичним” стилем мислення. Головні риси цього стилю – орієнтація на суб’єктивні фактори проблеми (цінності, оцінки, почуття і т. д.) і прагнення знайти спільне навіть у протилежних точках зору. Символом ідеалістичного рішення А. Харрісон та Р. Бремсон вважають парасольку: рішення, яке враховує всі погляди і подобається всім, хто має до нього відношення. Можна сказати, що Коло – природжений психолог. Однак, щоб очолити серйозний, великий бізнес, йому не вистачає лівопівкульних організаційних навичок своїх „лінійних братів” – Трикутника та Квадрата.

Зигзаг. Ця фігура символізує креативність, творчість хоча б у тому, що вона найунікальніша з шести фігур і єдина роз’єднана фігура. Якщо ви твердо обрали Зигзаг у якості основної фігури, то ви швидше за все справжній лівопівкульний мислитель, інакомислячий, оскільки лінійні форми переважають у вас за чисельністю. Між іншим, Квадрат та Трикутник часто не звертають уваги на ваш знак! На запитання психолога: „А куди ви помістите цю фігуру?”, – у відповідь можна почути: „А це теж фігура? Я думав, що тут просто хтось щось перекреслив”. Зрештою, серед Зигзагів частіше зустрічаються лівші, ніж серед інших фігур. А це додаткове свідчення на користь

правопівкульності Зигзагу. Як і вашому найближчому родичу Колю, тільки вам більшою мірою, властива образність, інтуїтивність, інтегративність, мозаїчність. Суворая, послідовна дедукція – це не ваш стиль. Думки Зигзагу „роблять відчайдушні стрибки”: від а ... до ... я! Тому багатьом лінійним, лівопівкульним, тяжко зрозуміти Зигзагів. Правопівкульне мислення не фіксується на деталях (цифри і факти потрібні для того, щоб здійснити стрибок до нової ідеї); тому воно, спрощуючи у чомусь картину світу, дозволяє будувати цілісні, гармонійні концепції та образи, вбачаючи у них красу. Зигзаги зазвичай мають розвинуте естетичне чуття. Домінуючим стилем мислення Зигзага найчастіше є синтетичний стиль. Лейтмотив цього стилю – „А що буде, якщо?..” Що буде, якщо взяти цю ідею і ось цю й поєднати їх разом? Що ми будемо мати в підсумку? Комбінування абсолютно різних, несхожих ідей і створення на цій основі чогось нового, оригінального – ось що подобається Зигзагам. На відміну від Кіл, Зигзаги зовсім не зацікавлені у консенсусі і домагаються синтезу не шляхом поступливості, а навпаки – загостренням конфлікту і побудовою нової концепції, в якій цей конфлікт отримує своє вирішення. Використовуючи свою вроджену дотепність, вони можуть бути доволі прискіпливими, „відкриваючи очі іншим” на можливість нового вирішення проблеми. Зигзаги схильні бачити світ, що постійно змінюється. З цього приводу немає нічого нуднішого для них, ніж незмінні речі, рутина, шаблон, правила та інструкції, статус-кво або люди, які завжди погоджуються чи роблять вигляд, що погоджуються. Зигзаги просто не можуть продуктивно працювати у добре структурованих ситуаціях. Їх дратують чіткі вертикальні та горизонтальні зв'язки, суворо фіксовані обов'язки і постійні методи роботи, їм необхідні різноманітність та високий рівень стимуляції на робочому місці. Вони також бажають бути незалежними від інших у своїй роботі. Тоді Зигзаг оживає і починає виконувати своє основне призначення – генерувати нові ідеї та методи роботи. Зигзаги ніколи не задовольняються засобами, за допомогою яких речі робляться на даний момент чи робилися у минулому. Ніщо так не дратує Зигзага, як висловлювання Квадрата: „Ми завжди робили це так”. Зигзаги „спрямовані” у майбутнє і більше цікавляться можливістю, ніж реальністю. Світ ідей для них так само реальний, як світ речей

для решти. Значну частину життя вони проводять у цьому ідеальному світі, з якого і „витікають” такі їхні риси, як непрактичність, нереалістичність та наївність. Зигзаг – найбільш запальний, зворушливий з усіх п’яти фігур. Коли у нього з’являється цікава думка, він готовий повідати її усьому світові! Зигзаги – невтомні проповідники своїх ідей і здатні мотивувати всіх навколо себе. Однак їм не вистачає політичності: вони нестримані, дуже експресивні (ріжуть правду в очі), що поряд з їх ексцентричністю часто заважає їм провадити свої ідеї у життя. До того ж вони не сильні у підборі конкретних деталей (без чого матеріалізація ідеї неможлива) і не дуже наполегливі у доведенні справи до кінця (бо з втратою новизни губиться і цікавість до ідеї). Мало не забули сказати вам найголовнішого! Як стверджував С. Деллінгер: „Вас, Зигзагів, інші люди вважають сексуально привабливими! Та й самі ви небайдужі (м’яко кажучи) до цієї сторони життя. Дані аналізу наших вітчизняних Зигзагів дають нам всі підстави погодитись із твердженням С. Деллінгера. Щастя вам!”

Знак Скорпіона (стилізований). Якщо Знак Скорпіона розділити на елементи, то видно, що він містить в собі Зигзаг, Трикутник (кінчик стріли і є трикутником) і Коло (еліпсоїдний „хвіст” Скорпіона є спорідненим колу). Справді, як показують спеціальні дослідження, ті, хто вибрав Знак Скорпіона, наділені, окрім високого творчого потенціалу і честолюбного прагнення до успіху, миролюбною натурою та майже екстрасенсорною інтуїцією. Якщо образно Зигзаг можна уявити собі у вигляді красивого казкового коня, який у грозову ніч під спалахами блискавки і зливою мчить по безкрайньому степу в невідомому напрямку, то Знак Скорпіона – це той же кінь, по тому ж степу і у ту ж горобину ніч, але з тією різницею, що на цьому коні сидить вершник, який знає, куди він скаче. Дисциплінована креативність – найхарактерніша ознака Скорпіонів. Скорпіони наділені неординарним мисленням і симпатизують неординарним особистостям. Завдання, які їм доручають, Скорпіони, як правило, переробляють по-своєму і на краще. Якщо емоції переповнюють їх, то Скорпіони можуть вчасно схаменутися і виправити становище. Більшість Скорпіонів наділені дипломатичним хистом і не раз подумують, перш ніж сказати комусь в очі своє звинувачення, а також вміють визнавати власні

помилки. Але, попри свою дипломатичність, Скорпіони досить вперті і не поступаються першими в суперечках.

Подібно Зигзагам, Скорпіонів захоплює все красиве та екстравагантне і більшість із них користується успіхом в осіб протилежної статі. Як і Кола, вони одразу здогадуються, коли хтось їх обманює. Як справжні лідери Трикутники, Скорпіони за будь-яких умов прагнуть досягти успіху і всю свою енергію вміють сконцентрувати для досягнення основної мети. У дечому Скорпіони нагадують Квадратів, бо люблять, щоб їхня робота була прогнозована і спланована – все має бути розписане по пунктах і розкладене „по полицках”. Більшість із них може зосередитись, але їм важко працювати в умовах шуму і хаосу. Як особистостям, які постійно зростають інтелектуально і духовно у своїй творчості, Скорпіонам, як і Прямокутникам, подобається все нове і незвичне. Вони час від часу міняють місце роботи і проживання. У чітко регламентованій структурі („від дзвінка до дзвінка”) працюють добре, але їх постійно тягне вирватися на волю. Скорпіони наділені дещо завищеним честолюбством і почуттям справедливості, яке вони прагнуть приглушити, якщо відчують, що не мають достатньо сили та влади для встановлення гармонії і справедливості. До психогеометричного типу Знак Скорпіона (стилізований – стрілка вгору) належать політики-реформатори; підприємці, які домоглися успіху неординарними методами ведення справ; більшість винахідників, науковців, філософів, письменників-прозаїків, драматургів, сценаристів, а також поети, художники та композитори, прихильники класичних форм творчості.

Тест 6. Методика оцінки стилю управління

Інструкція. Пропонується об'єктивно відповісти на запитання, які стосуються вашого характеру, ставлення, звичок, схильностей. Для цього обведіть кружками тільки ті номери тверджень, які відповідатимуть вашій поведінці і ставленню до людей. Якщо ви ніколи не стикалися з деякими із цих ситуацій, намагайтесь уявити, як би ви могли повести себе в них.

1. У роботі з людьми я волю, щоб вони беззастережно виконували мої розпорядження.
2. Мене легко захопити новими перспективами, але я швидко втрачаю до них інтерес.
3. Люди часто заздять моєму терпінню і витримці.
4. У скрутних ситуаціях я спочатку думаю про інших, а потім про себе.
5. Мої батьки рідко примушували мене робити те, чого я не хотів.
6. Мене дратує, коли хтось виявляє надмірну ініціативу.
7. Я дуже напружено працюю, тому не можу покластися на своїх помічників.
8. Коли я відчуваю, що мене не розуміють, я відмовляюся від наміру щось довести.
9. Я умію об'єктивно оцінювати своїх підлеглих, відзначивши серед них сильних, середніх і слабких.
10. Мені доводиться часто радитися зі своїми помічниками, перш ніж віддати відповідальне розпорядження.
11. Я рідко наполягаю на своєму, щоб не викликати у людей роздратування.
12. Впевнений, що мої оцінки успіхів і невдач підлеглих чіткі й справедливі.
13. Я завжди вимагаю від підлеглих беззаперечного виконання моїх наказів і розпоряджень.
14. Мені легше працювати самому, ніж кимось керувати.
15. Багато хто вважає мене чуйним і уважним керівником.
16. Мені здається, що від колективу не можна нічого приховувати – ні доброго, ні поганого.
17. Якщо я помічаю опір, мені стає нецікаво працювати з людьми.
18. Я ігнорую колективне керівництво, щоб забезпечити ефективність єдиноначальності.

19. Щоб не підривати свій авторитет, я ніколи не визнаю власних помилок.
20. Мені часто для ефективної роботи не вистачає часу.
21. На брутальність підлеглого я прагну знайти відповідну реакцію, яка не викликає конфлікту.
22. Я роблю все, щоб підлеглі охоче виконували мої вказівки.
23. З підлеглими у мене дуже тісні контакти і дружні стосунки.
24. Я завжди прагну будь-що бути першим у всіх починаннях.
25. Я намагаюсь виробити універсальний стиль управління, придатний для більшості ситуацій.
26. Мені легше прислухатися до думки більшості колективу, ніж виступити проти нього.
27. Мені здається, що підлеглих треба хвалити за кожне, хай навіть найменше досягнення.
28. Я не можу критикувати підлеглого в присутності інших людей.
29. Мені доводиться частіше просити, ніж вимагати.
30. Я часто втрачаю від збудження контроль над своїми почуттями, особливо коли мені набридають.
31. Якщо б я мав можливість частіше бувати з підлеглими, то ефективність мого керівництва значно б підвищилась.
32. Я інколи виявляю спокій і байдужість до інтересів та захоплень підлеглих.
33. Я надаю більш кваліфікованим підлеглим більше самостійності у вирішенні завдань, особливо не контролюючи їх.
34. Мені подобається аналізувати й обговорювати з підлеглими їхні проблеми.
35. Мої помічники справляються не тільки зі своїми, але й з моїми функціональними обов'язками.
36. Для мене важливіше уникнути конфлікту із вищим керівництвом, аніж з підлеглими, яких завжди можна поставити на місце.
37. Я завжди домагаюсь виконання своїх розпоряджень всупереч обставинам.
38. Найважче для мене – втручатися в хід праці людей, вимагати від них додаткових зусиль.
39. Щоб краще зрозуміти підлеглих, я намагаюсь уявити себе на їхньому місці.

40. Я думаю, що управління людьми має бути гнучким – підлеглим не можна демонструвати ні залізної непохитності, ні панібратства.
41. Мене більше хвилюють власні проблеми, ніж інтереси підлеглих.
42. Мені доводиться часто займатися поточними справами і зазнавати через це великих емоційних та інтелектуальних перевантажень.
43. Батьки примушували мене підкорятися навіть тоді, коли я вважав (вважала) це нерозумним.
44. Роботу з людьми я уявляю собі як болісне заняття.
45. Я намагаюсь розвивати в колективі взаємодопомогу і співробітництво.
46. Я із вдячністю ставлюся до пропозицій і порад підлеглих.
47. Головне в керівництві – розподіляти обов'язки.
48. Ефективність управління досягається тоді, коли підлеглі існують тільки як виконавці волі командира.
49. Підлеглі – безвідповідальні люди, і тому їх потрібно постійно контролювати.
50. Найліпше надати повну самостійність колективу і ні в що не втручатися.
51. Для якіснішого керівництва треба заохочувати найздібніших підлеглих і суворо карати недбалих.
52. Я завжди визнаю свої помилки і обираю більш правильне рішення.
53. Мені доводиться часто пояснювати невдачі в управлінні об'єктивними обставинами.
54. Порушника дисципліни я суворо караю.
55. У критиці недоліків підлеглих я нещадний.
56. Інколи мені здається, що в колективі я зайва людина.
57. Перш ніж дорікнути підлеглому, я намагаюсь його похвалити.
58. Я добре взаємодію з колективом і враховую його думку.
59. Мені часто дорікають, що я надмірно м'якосердий до підлеглих.
60. Якщо б мої підлеглі працювали так, як я вимагаю, я б досяг значно більшого.

Чітко оцінити стиль управління за допомогою даного тесту досить складно. Тут необхідна не тільки самооцінка, а й аналіз практичної діяльності керівника. Проте, підрахувавши номери відповідних тверджень і скориставшись ключем-таблицею, можна визначити ступінь виявлення авторитарно-одноосібного, пасивно-потуральницького чи одноосібно-демократичного стилю управління.

КЛЮЧ-ТАБЛИЦЯ ДО ТЕСТУ СУ

Стиль управління	Номери відповідей- тверджень	Сума відповідей
Авторитарно-одноосібний	1,6,7,12,13,18,19, 24,25,30,31,36, 37,42,43,48, 49,54,55,60	
Пасивно-потуральницький	2,5,8,11,14,17,20, 23,26,29,32,35, 38,41,44,47, 50,53,56,59	
Одноосібно-демократичний	3,4,9,10,15,16,21, 22,27,28,33,34, 39,40,45,46, 51,52,57,58	

Залежно від отриманих сум відповідей ступінь виявлення стилів буде різним:
 мінімальним.....(0-7),
 середнім.....(8-13),
 високим.....(14-20).

Якщо оцінки мінімальні за всіма трьома показниками, то стиль вважають невизначеним, нестійким. У досвідченого керівника спостерігається комбінація різних стилів управління. Перевагу віддають поєднанню авторитарного і демократичного стилів, коли керівник застосовує гнучкі методи роботи з людьми й повсякденно утверджує діловий стиль управління.

Для більш повної характеристики індивідуального стилю з метою подальшого його удосконалення можна керуватися такою таблицею:

Сума відповідей-тверджень	Ступінь вияву стилю управління
<i>Авторитарно-одноосібний</i>	
0 – 7	Мінімальний: виявляється в слабкому бажанні бути лідером, нестійких командних навичках, самовпевненості, впертості, прагнення доводити почату справу до кінця, критиці відсталих і нездатних самовіддано працювати підлеглих.
8 – 13	Середній: відображає добрі лідерські якості, уміння командувати діями підлеглих, вимогливість і наполегливість, прагнення впливати на колектив силою наказу й примусу, цілеспрямованість та егоїзм, поверхова увага до запитів підлеглих, небажання слухати пропозиції заступників.
14 – 20	Високий: розкриває яскраво виражені лідерські якості й прагнення до одноосібної влади, непохитність і рішучість у судженнях, енергійність та жорстокість у вимогах, невміння враховувати ініціативу підлеглих і надавати їм самостійність, надмірна різкість у критиці й упередженість в оцінках, надмірне честолюбство і низька психологічна сумісність із заступниками, зловживання покараннями, ігнорування громадської думки.
<i>Пасивно-потуральницький</i>	
0 – 7	Мінімальний: виявляється в нестійкому бажанні працювати з людьми, невмінні ставити перед підлеглими завдання і розв'язувати їх спільно, невпевненості й нечіткості в розподілі обов'язків, імпульсивності в критиці недоліків підлеглих, слабкій вимогливості та відповідальності.
8 – 13	Середній: відображає прагнення перекласти свої обов'язки на заступників, пасивність у керівництві людьми, невимогливість і довірливість, страх перед необхідністю самостійно приймати рішення, надмірна м'якість до порушників дисципліни, схильність до умовляння.

14 – 20	Високий: виявляє повну байдужість до інтересів колективу, небажання брати на себе відповідальність і приймати складні рішення, підвищену навіюваність та слабовілля, безпринципність і невміння захищати свою думку, відсутність мети діяльності та конкретних планів, потурання, панібратство.
<i>Одноосібно-демократичний</i>	
0 – 7	Мінімальний: свідчить про слабке прагнення бути ближче до підлеглих, співпрацювати з помічниками і прислухатись до їхніх порад, спроби скеровувати діяльність колективу через заступників та актив, деяку невпевненість у своїх командно-організаторських якостях.
8 – 13	Середній: розкриває стале прагнення жити інтересами колективу, виявляти турботу про підлеглих, виявляти довіру заступникам і заохочувати їхню ініціативу, реагувати на критику й спиратися на актив, уміння переконувати і розтлумачувати накази, поєднувати заохочення і покарання, реагувати на прохання і прислухатися до пропозицій підлеглих, розвивати колективну думку.
14-20	Високий: відображає уміння координувати і скеровувати діяльність колективу, надавати самостійність найздібнішим підлеглим, всебічно розвивати ініціативу і нові методи роботи, переконувати і надавати моральну підтримку, бути справедливим і тактовним у суперечці, вивчати індивідуальні якості особистості й соціально-психологічні процеси в колективі, попереджувати в них конфлікт та створювати високоморальну атмосферу.

Тест 7. Дослідження акцентуацій характеру (за Шмішеком)

Інструкція. Пропонуємо Вам відповісти на наведені нижче питання. Намагайтеся відповідати відразу, не задумуючись. Пам'ятайте, що правильних чи неправильних відповідей тут немає. Ви можете відповісти лише „так” або „ні”.

Опитувальник

1. У Вас переважно веселий та безтурботний настрій?
2. Ви чутливі до образ?
3. Чи прагнете Ви у всьому і всюди дотримуватися порядку?
4. Зробивши щось, Ви сумніваєтесь, чи все зроблено правильно, і не заспокоїтеся до того часу, доки не переконаєтеся ще раз у тому, що все виконано правильно?
5. Чи буває так, що у Вас на очах з'являються сльози в кіно, театрі, під час розмови тощо?
6. У дитинстві Ви були такими ж сміливими та відважними, як усі Ваші ровесники?
7. Чи часто у Вас різко змінюється настрій від стану безмежної радості до суму?
8. Чи буває так, що Ви без вагомої на те причини, прагнете з кимось посваритися, що з Вами краще не розмовляти в цей час?
9. Ви серйозна людина?
10. Чи часто Ви буваєте центром уваги в колективі?
11. Чи здатні Ви захоплюватися, милуватися чим-небудь?
12. Ви енергійна людина?
13. Чи швидко ви забуваєте образи?
14. Чи прагнете Ви завжди бути в числі кращих працівників?
15. Коли Ви опускаєте листа до поштової скриньки, чи перевіряєте Ви, проводячи рукою по скриньці, що лист упав до неї?
16. Чи м'якосерда Ви людина?
17. Чи бувало Вам страшно у дитинстві під час грози або при зустрічі з незнайомою собакою?
18. Чи залежить Ваш настрій від зовнішніх обставин?
19. Чи часто у Вас буває почуття сильного внутрішнього неспокою, почуття очікування біди, неприємностей?
20. Чи часто у Вас буває пригнічений настрій?
21. Чи люблять Вас Ваші знайомі?
22. Чи була у Вас хоч раз істерика чи нервовий зрив?

23. Чи важко Вам довго всидіти на одному місці?
24. Якщо стосовно Вас несправедливо повелися, чи енергійно Ви відстоюєте свої інтереси?
25. Чи віддаєте Ви перевагу такій діяльності, де все потрібно робити швидко, але вимоги до якості виконання невисокі?
26. Чи дратує Вас, якщо вдома скатертина лежить нерівно. Ви прагнете якнайшвидше їх поправити?
27. Чи можете Ви зарізати курку чи вівцю?
28. Чи боялися Ви в дитинстві залишатись удома самі?
29. Чи часто у Вас бувають коливання настрою без причин?
30. Чи швидко Вас можна розгнівати?
31. Чи можете Ви бути абсолютно безтурботним та веселим?
32. Чи завжди Ви прагнете бути достатньо кваліфікованим працівником за своїм фахом?
33. Чи буває так, що почуття повного щастя переповнює Вас?
34. Як Ви гадаєте, чи вийшов би з Вас ведучий у гумористичному шоу?
35. Зазвичай Ви висловлюєте людям свою думку достатньо відверто, прямо та недвозначно?
36. Чи виступаєте Ви на захист осіб, з якими хтось несправедливо повівся?
37. Чи любите Ви роботу з високою особистою відповідальністю?
38. Чи важко Вам переносити вигляд крові? Чи викликає це у Вас неприємне відчуття?
39. Чи боїтеся Ви спускатися в темний підвал?
40. Чи любите Ви спілкуватися?
41. Чи втікали Ви в дитинстві з дому?
42. Чи здається Вам життя важким?
43. Чи із задоволенням Ви читали вірші у школі?
44. Чи буває так, що після конфлікту, образи Ви були так знервовані, що йти на роботу здавалося просто неможливо?
45. Чи можна сказати, що при невдачі Ви не втрачаєте почуття гумору?
46. Чи робите Ви перші кроки до примирення, якщо Вас хто-небудь образив?
47. Чи стежите Ви за тим, щоб кожна річ у Вашій квартирі знаходилася на одному й тому ж місці?
48. Чи повертаєтеся Ви, щоб перевірити, що залишили квартиру, робоче місце в такому стані, що там нічого не трапиться?

49. Чи любите Ви тварин?
50. Чи непокоїть Вас інколи думка, що з Вами або з Вашими близькими може трапитися щось страшне?
51. Чи вважаєте Ви, що Ваш настрій дуже мінливий?
52. Чи можете Ви вдарити людину, яка Вас образила?
53. Чи велика у Вас потреба у спілкуванні з іншими людьми?
54. Чи важко Вам доповідати перед великою кількістю людей?
55. Чи належите Ви до тих, хто при певних невдачах впадає у глибокий відчай?
56. Чи подобається Вам робота, яка потребує енергійної організаторської діяльності?
57. Чи стійко Ви добиваєтесь наміченої мети, якщо на шляху до неї змушені долати масу перешкод?
58. У школі Ви іноді підказували своїм друзям чи давали списувати?
59. Чи часто Вам буває важко заснути через те, що проблеми прожитого дня або майбутнього весь час у Ваших думках?
60. Чи може трагічний фільм схвилювати Вас до сліз?
61. Чи потрібно Вам мати велику силу волі, щоб уночі одному пройти через цвинтар?
62. Буває так, що, перебуваючи в гарному настрої перед сном, наступного дня Ви прокидаєтесь у пригніченому, що триває кілька годин?
63. Чи бувають у Вас головні болі?
64. Чи часто Ви смієтесь?
65. Чи легко Ви звикаєте до нових ситуацій?
66. Чи можете Ви бути привітним із тим, кого Ви явно не цінуєте, не любите, не поважаєте?
67. Чи рухлива Ви людина?
68. Ви дуже переживаєте через несправедливість?
69. Чи буває так, що Ви боїтеся того, що раптом можете потрапити під колеса потягу, або, стоячи біля вікна багатопверхового будинку, можете випасти з нього?
70. Виходячи з дому, або, вкладаючись спати, перевіряєте Ви чи вимкнений газ, погашене світло, замкнені двері?
71. Чи настільки Ви любите природу, що можете назвати себе її другом?
72. Ви дуже обов'язкова людина?
73. Чи змінюється Ваш настрій під час прийому алкоголю?

74. Чи оцінюєте Ви життя песимістично, не очікуєте на радість?
75. Чи часто у Вас виникає прагнення мандрувати?
76. У юності Ви залюбки брали участь у художній самодіяльності (театр, танці і т. д.). Можливо, Ви берете участь і зараз?
77. Чи може Ваш настрій змінюватися так різко, що Ваша радість раптово змінюється на нудьгу?
78. Чи легко Вам вдається підняти настрій друзів у компанії?
79. Чи довго Ви переживаєте образу?
80. Ви ставитеся до людей скоріше з недовірою, ніж з довірою?
81. Чи часто, коли були учнем, Ви переписували сторінку з Вашого зошиту, якщо ненавмисне ставили на ній пляму?
82. Чи переживаєте Ви довгий час відчай інших людей?
83. Чи часто Ви бачите страшні сни?
84. У веселій компанії Ви, зазвичай, радієте?
85. Ви стаєте менш стриманим і відчуваєте себе більш вільно, коли випиваєте?
86. У бесіді Ви скупі на слова?
87. Чи здатні Ви відволіктися від серйозних проблем, що потребують негайного вирішення?
88. Якби Вам необхідно було грати на сцені, Ви змогли б увійти в роль так, щоб забути про те, що це тільки гра?

Опрацювання результатів та їх інтерпретація

Ключ:

1. Гіпертимний: „+”: 1, 12, 23, 34, 45, 56, 67, 78; „-”: немає.
2. Застрагаючий: „+”: 2, 14, 24, 35, 36, 57, 68, 79, 80; „-”: 13, 46, 58.
3. Педантичний: „+”: 3, 4, 15, 25, 26, 47, 48, 59, 69, 70, 81; „-”: 37.
4. Емотивний: „+”: 5, 16, 38, 49, 60, 71, 82; „-”: 27.
5. Тривожний: „+”: 17, 28, 39, 50, 61, 72, 83; „-”: 6.
6. Циклотимний: „+”: 7, 18, 29, 40, 51, 62, 73, 84; „-”: немає.
7. Збуджуваний: „+” : 8, 19, 30, 41, 52, 63, 74, 85; „-”: немає.
8. Дистимічний: „+”: 9, 20, 42, 75, 86; „-”: 31, 53, 64.
9. Демонстративний: „+”: 10, 21, 22, 32, 43, 44, 65, 66, 76, 87, 88; „-”: 54.
10. Екзальтований: „+”: 11, 33, 55, 77; „-”: немає.

Використовуючи ключ, підраховуємо суму „сірих” балів за кожною шкалою. Помноживши показник „сірого” бала на коефіцієнт, отримаємо тип акцентуації.

Максимальний бал після множення – 24.

Показник від 14 до 19 балів вказує на тенденцію до того чи іншого типу акцентуації. Показник від 20 до 24 балів вказує на яскраво виражену акцентуацію певного типу.

№ шкали	Тип акцентуації	Коефіцієнт	„Сирі” бали	Показник акцентуації
1	Гіпертимний	3		
2	Застрягаючий	2		
3	Педантичний	2		
4	Емотивний	3		
5	Тривожний	3		
6	Циклотимний	3		
7	Збуджуваний	3		
8	Дистимічний	3		
9	Демонстративний	2		
10	Екзальтований	6		

Виділені К. Леонгардом десять типів акцентуованих особистостей інколи поділяють на 2 групи: акцентуації характеру (демонстративний, педантичний, застрягаючий, збудливий) й акцентуації темпераменту (гіпертимний, дистимічний, тривожно-боязливий, циклотимний, емотивний).

Отримані дані можуть бути представлені у вигляді таблиці „Профілі особистісної акцентуації”.

Профілі особистісної акцентуації



Характеристика типів акцентуації (скорочений варіант)

Гіпертимний тип. Люди цього типу характеризуються контактністю, комунікабельністю, вираженою мімікою і жестами. Часто відхиляються від теми розмови. З оточуючими виникають конфлікти з приводу халатності та несерйозного ставлення до службових та сімейних обов'язків. Вони – ініціатори конфлікту, але часто ображаються, коли їм роблять зауваження. Позитивні риси: енергійність, ініціативність, оптимізм, жага до діяльності. Негативні риси: схильність до аморальних вчинків, підвищена роздратованість, несерйозне ставлення до своїх обов'язків, легковажність. Вони важко переносять умови дисципліни, монотонну діяльність, самотність.

Дистимічний тип. Людям цього типу притаманна низька контактність, песимістичний настрій. Такі люди рідко вступають у конфлікти, ведуть замкнений спосіб життя. Вони високо цінують друзів і готові їм підпорядковуватися. Позитивні риси: серйозність, загострене почуття справедливості, сумлінність. Негативні риси: пасивність, загальмованість мислення, індивідуалізм.

Циклоїдний тип. Часті зміни настрою, манери спілкування. Характеризуються зміною гіпертимних та дистимічних станів. Під час душевного піднесення поводять себе як гіпертиміки, під час спаду – як дистиміки.

Збудливий тип. Низька контактність у спілкуванні, гальмування вербальних і невербальних реакцій. Занудливі, похмурі, схильні до хамства, конфліктів, сварок. У емоційно спокійному стані вони сумлінні, акуратні, люблять тварин та дітей. Однак під час збудження вони погано контролюють свою поведінку.

Застрягаючий тип. Помірне спілкування, схильність до повчань. У конфліктах – ініціатор. Прагне досягти високих показників у будь-якій справі, має підвищену вимогливість до себе. Чутливий до соціальної справедливості, разом з тим підозріливий, недовірливий, образливий, інколи надзвичайно самовпевнений, ревнивий.

Педантичний тип. У конфлікт вступає рідко, пасивна сторона. На службі – бюрократ (занадто великі вимоги до оточуючих), але поступається лідерством іншим. Позитивні риси:

сумлінність, акуратність, серйозність, надійність. Негативні риси: формалізм, занудливість.

Тривожний тип. Низька контактність, боягузтво, невпевненість, мінорний настрій. Рідко вступає в конфлікти. Позитивні риси: товариськість, самокритичність, сумлінність. Унаслідок своєї незахищеності слугують „козлами відпущення”, мішенями для жартів.

Емотивний тип. Надають перевагу спілкуванню у вузькому колі людей, з якими встановлені добрі стосунки, розуміють „з півслова”. Рідко вступають у конфлікти. Образи тримають в собі. Позитивні якості: доброта, емпатійність, почуття обов’язку, старанність, ретельність. Негативні риси: надмірна чутливість, плаксивість.

Демонстративний тип. Легкість встановлення контактів, прагнення до влади, лідерства, похвали. Добре адаптується до людей, має схильність до інтриг. Дратують оточуючих самовпевненістю і високими вимогами, провокують конфлікти. Позитивні якості: галантність, артистичність, здатність захоплювати інших, неординарність мислення та вчинків. Негативні риси: егоїзм, лицемірство, хвалькуватість, зухвалість.

Екзальтований тип. Висока контактність, закоханість, балакучість. Дуже часто сперечаються, але не доводять до конфліктів. У конфліктах бувають як активні, так і пасивні. Уважні до близьких та родичів; альтруїстичні, емпатійні; мають добрий смак; виявляють яскравість почуттів. Негативні риси: схильні перебувати під впливом швидкоплинних настроїв та впадати в паніку.

Тест 8. Визначення типу темпераменту (за Г. Айзенком)

Інструкція. Досліджуваному пропонується дати відповідь на 57 запитань, які спрямовані на виявлення його звичного способу поведінки. Потрібно уважно прочитати кожне запитання, якщо ви згодні з твердженням, напишіть відповідь „так”, якщо не погоджуєтесь, напишіть „ні”. Намагайтеся уявити типові ситуації і дайте перший „реальний” варіант відповіді, який спаде Вам на думку. Відповідайте швидко, пам’ятаючи, що „хороших” чи „поганих” відповідей немає.

Опис методики: методика містить 3 шкали: екстраверсії-інтроверсії, нейротизму і специфічну шкалу, призначену для оцінки відвертості досліджуваного, його ставлення до експерименту.

Екстраверсія-інтроверсія. Характеризуючи типового екстраверта, важливо відзначити його комунікабельність, широке коло знайомих, необхідність у контактах. Екстраверт діє під впливом моменту, імпульсивний, запальний; надає перевагу руху і діям, має тенденцію до агресивності; почуття й емоції не мають чіткого контролю, схильний до ризикованих вчинків.

Типовий інтроверт – це пряма протилежність типовому екстравертові. Він спокійний, сором’язливий, схильний до самоаналізу, рефлексії. Інтроверт стриманий і віддалений від усіх, окрім близьких людей. Планує й обдумує свої дії наперед, не довіряє випадковим емоційним збудженням, серйозно ставиться до прийняття рішень, любить у всьому порядок. Його нелегко вивести з себе, він контролює свої почуття. Характеризується песимістичністю, високо цінує моральні норми.

Нейротизм – характеризує емоційну стійкість (стабільність чи нестабільність). Нейротизм пов’язаний з показниками рівня лабільності нервової системи.

Яскраво виражений нейротизм (високий рівень емоційної нестійкості) виявляється в надмірній знервованості, поганій адаптації, схильності до швидкої зміни настрою, почутті провини, схвильованості, стурбованості, депресивних реакціях, розпорошеності уваги, нестійкості в стресових ситуаціях. Нейротизму притаманні імпульсивність, знервованість у контактах з людьми, мінливість інтересів, невпевненість у собі, виражена

чутливість. Невротична особистість характеризується неадекватно сильними реакціями по відношенню до впливаючих стимулів. У осіб з високим показником за шкалою нейротизму в несприятливих стресових ситуаціях може розвинутися невроз.

Емоційна стійкість (низький рівень нейротизму) – це риса, що характеризує збереження організованості поведінки, ситуативної цілеспрямованості у звичайних і стресових ситуаціях, а також зрілість, високу адаптивність, відсутність великої напруги, схильність до лідерства.

Дуже низькі показники нейротизму вказують на психотизм, що характеризується схильністю до асоціативної поведінки, примхливості, неадекватності емоційної реакції, високої конфліктності, неконтактності, егоцентричності, егоїстичності, низький рівень рефлексії.

За Айзенком, високі показники за шкалою екстраверсії і нейротизму відповідають діагнозу істерії, а високі показники за шкалою інтроверсії і нейротизму – стану тривоги чи реактивної депресії.

Текст опитувальника:

1. Чи любите Ви пожвавлення і метушню навколо себе?
2. Чи часто у Вас виникає відчуття, що вам чогось хочеться, але ви не знаєте чого?
3. Ви з тих людей, які не „лізуть за словом до кишені”?
4. Ви відчуваєте себе інколи то щасливим, то сумним без будь-якої на те причини?
5. Ви зазвичай залишаєтесь у тіні на вечірках чи в компанії?
6. Чи завжди Ви у дитинстві виконували негайно і без вагань все, що вам наказували?
7. Чи буває так, що Ви на когось ображаєтесь?
8. Чи надаєте Ви перевагу мовчазному завершенню суперечки?
9. Ви розумна людина?
10. Чи любите Ви бути серед людей?
11. Чи часто Ви втрачаєте сон через свої турботи?
12. Ви вірите у прикмети?
13. Ви можете назвати себе безтурботною людиною?
14. Чи часто Ви відволікаєтесь від виконання нагальної справи?
15. Ви любите працювати наодинці?
16. Часто Ви відчуваєте себе стомленим без причини?

17. Ви рухлива людина?
18. Ви інколи смієтеся при сороміцьких висловлюваннях?
19. Чи часто Вам все навколо дуже набридає?
20. Ви відчуваєте себе незручно в новому або святковому одязі?
21. Чи часто Ви відволікаєтеся, коли намагаєтеся зосередитись?
22. Чи можете Ви швидко виражати свої думки словами?
23. Ви часто неуважні й забудькуваті?
24. Чи насторожують Вас прикмети?
25. Любите Ви гумор ?
26. Чи часто Ви думаєте про своє минуле?
27. Ви любите смачну їжу?
28. Коли Ви чимось роздратовані, Вам потрібна людина, якій хочеться виговоритися?
29. Якщо Вам будуть потрібні гроші, Ви краще щось продасте, ніж візьмете в борг?
30. Чи вихваляєтеся Ви інколи?
31. Чи любите Ви свої речі?
32. Ви краще проведете вечір удома, аніж підете на нудну вечірку?
33. Ви буваєте збуджені настільки, що Вам важко всидіти на місці?
34. Ви любите планувати все детально і заздалегідь?
35. Чи бувають у Вас запаморочення?
36. Ви завжди відповідаєте на приватні листи відразу після їх прочитання?
37. Чи виконуете Ви справу краще, коли обмірковуєте її наодинці, аніж у випадку, коли обговорюєте її з іншими людьми?
38. Чи буває так, що Вам раптово бракує повітря?
39. Чи є Ви безтурботною людиною?
40. Вас підводять нерви?
41. Вам подобається більше планувати, аніж виконувати?
42. Відкладаєте Ви на завтра те, що можна зробити сьогодні?
43. Чи нервуєтеся Ви, коли знаходитесь в ліфті чи тунелі?
44. Чи робите Ви перші кроки при знайомстві?
45. У Вас бувають сильні головні болі?
46. Чи вважаєте ви, що все вирішиться саме по собі?
47. Вам важко заснути уночі?
48. Ви говорите інколи неправду?
49. Ви інколи говорите те, що перше спадає вам на думку?

50. Чи довго Ви переживаєте після неприємностей?
51. Чи поводитесь ви стримано в оточенні близьких людей?
52. Ви часто переживаєте невдачу через непередумані вчинки?
53. Чи любите Ви жартувати?
54. Чи надаєте Ви перевагу більше програшам, аніж виграшам?
55. Ви соромитеся у присутності старших?
56. Чи вважаєте Ви, що варто ризикнути, коли шанси не на вашу користь?
57. Часто Ви ніяковієте перед важливою справою?

Опрацювання результатів та їх інтерпретація

Отримані результати порівнюємо з „ключем”. За відповідь, яка збігається з ключем, отримуєте один бал. За відповідь, що не збігається – 0 балів. Отримані бали сумуються. Підрахунок балів варто починати зі „шкали правдивості”, оскільки показники за цією шкалою, що дорівнюють 4 – 5 балам, є критичними і свідчать про тенденцію досліджуваного давати лише „хороші відповіді”. У такому випадку результати опитувальника за іншими шкалами можна вважати недійсними і залишити без розгляду.

Ключ

Шкала правдивості:

Відповіді „так”: 6, 24, 36.

Відповіді „ні”: 12, 18, 30, 42, 48, 54.

Шкала інтроверсія-екстраверсія:

Відповіді „так”: 1, 3, 8, 10, 13, 17, 22, 25, 27, 39, 44, 46, 49, 53, 56.

Відповіді „ні”: 5, 15, 20, 29, 32, 34, 37, 41, 51.

Високі бали за цією шкалою свідчать про екстравертований тип, низькі – про інтровертований тип.

Шкала нейротизму:

Відповіді „так”: 2, 4, 7, 9, 11, 14, 16, 19, 21, 23, 26, 28, 31, 33, 35, 38, 40, 43, 45, 47, 50, 52, 55, 57.

Високі бали за даною шкалою відповідають високому рівню нестабільності (нейротизм), низькі – стабільності (психотизм).

Середній показник:

за шкалою інтро-екстраверсії – 11 – 12 балів;

за шкалою нейротизму – 12 – 13 балів.

Співвідношення типу темпераменту зі шкалою опитувальника можна побачити на колі тесту Айзенка.

24 Емоційна нестабільність (нейротизм)



0 Емоційна стабільність (психотизм)

Співвідношення темпераменту і шкали опитувальника на колі Айзенка здійснюється за допомогою системи координат, при цьому загальне число балів за шкалою інтро-екстраверсії відкладається на горизонтальному діаметрі, а число балів за шкалою нейротизму – на вертикальній. Максимальне число балів – не більше 24 за кожною зі шкал.

Тест 9. Дослідження комунікабельності

Інструкція. На кожне із 16 запитань потрібно відповісти „так”, „інколи” або „ні”.

У Вас призначена звичайна ділова зустріч. Чи „вибиває” Вас із колії її очікування?

1. Чи не відкладаєте Ви візит до лікаря до того часу, коли вже не можна буде терпіти біль?
2. Чи викликає у Вас зняковілість і незручність доручення виступити з доповіддю, повідомленням, інформацією на яких-небудь зборах, нараді чи подібному заході?
3. Вам пропонують поїхати у відрядження в місто, у якому Ви ніколи не були. Чи докладете ви максимум зусиль, щоб уникнути цієї поїздки?
4. Чи любите Ви ділитися своїми переживаннями із ким-небудь?
5. Чи дратуєтеся Ви, коли незнайома людина на вулиці звертається до Вас із проханням (показати дорогу, сказати час, відповісти на якесь запитання)?
6. Чи вірите Ви, що існує проблема батьків і дітей, і що людям різних поколінь важко зрозуміти одне одного?
7. Чи посоромитеся Ви нагадати знайомому, що він забув віддати Вам гроші, які позичив місяць тому?
8. У ресторані чи їдальні Вам подали неякісну їжу – чи промовчите Ви, лише розсерджено відсунувши тарілку?
9. Залишившись один на один з людиною, Ви не розпочнете з нею розмову і почуватиметесь незручно, якщо вона заговорить першою?
10. На Вас наводить жах довга черга, де б вона не була (у магазині, бібліотеці, касі кінотеатру). Ви скоріше відмовитеся від свого наміру, ніж станете у кінець черги?
11. Чи боїтеся Ви брати участь у будь-якій комісії з розгляду конфліктних ситуацій?
12. У Вас є власні індивідуальні критерії оцінки літературних героїв, творів мистецтва, культури, і ніяких „чужих” думок на цей рахунок Ви не приймаєте. Це так?
13. Почувши десь у кулуарах помилкові висловлювання з добре відомої Вам ситуації, чи промовчите Ви і не будете сперечатися?
14. Чи викликає у Вас прикрість чиєсь прохання допомогти розібратися в тому чи іншому службовому питанні або навчальній темі?
15. Вам легше висловити свою точку зору в письмовій формі, чи в усній?

Опрацювання відповідей

За кожну відповідь „так” зарахуйте собі 2 бали, „інколи” – 1 бал, „ні” – 0 балів.

Результати

30 – 32 бали. Ви не комунікабельні, і це Ваша біда, оскільки від неї страждаєте найбільше Ви самі. Вашим близьким також нелегко. На вас складно покластися у справі, яка потребує групових зусиль. Спробуйте стати більш комунікабельним, контролюйте себе.

25 – 29 балів. Ви замкнені, небалакучі, надаєте перевагу самотності, і тому у Вас, напевно, мало друзів. Думки про те, щоб змінити роботу, або необхідність нових контактів, змушує Вас панікувати і надовго виводить з рівноваги. Ви знаєте цю особливість свого характеру і буваєте незадоволені собою. Але не обмежуйтеся лише незадоволеністю – у Ваших силах змінити ці особливості характеру. Невже не трапляється, що за певних обставин, певного настрою Ви набуваєте небувалої комунікабельності? Потрібно тільки захотіти.

19 – 24 бали. Ви достатньою мірою комунікабельні і в незнайомій ситуації почуваете себе досить упевнено. Нові проблеми Вас не лякають. Але з новими людьми Ви сходитеся обережно; у суперечках і дискусіях берете участь неохоче. У Ваших висловлюваннях часом надто багато сарказму, без усякої на те причини. Ці недоліки можна виправити.

14 – 18 балів. Ваша комунікабельність у нормі. Ви із задоволенням слухаєте цікавого співрозмовника; достатньо терплячі у спілкуванні з іншими; відстоюєте власну точку зору без особливих емоцій. Без неприємних переживань ідете на зустріч з новими людьми. У той же час не любите гамірливих компаній; екстравагантні вчинки і багатослів'я викликають у Вас роздратованість.

9 – 13 балів. Ви достатньо комунікабельні (часом навіть занадто). Любите висловлюватися з різних приводів, викликаючи роздратування в оточуючих. Легко знайомитесь з новими людьми. Любите бути в центрі уваги; нікому не відмовляєте у проханнях, хоч не завжди можете їх виконати. Інколи вибухаєте гнівом, але швидко відходите. Вам не вистачає посидючості, терпіння і відваги при зіткненні із серйозними проблемами, хоча, за бажанням, Ви можете змусити себе не відступати.

4 – 8 балів. Про Вас говорять – „шира, відверта душа”. Комунікабельність б’є з Вас ключем; Ви завжди у курсі всіх справ. Любите брати участь в усіх дискусіях, хоча серйозні теми можуть викликати у Вас „мігрень” і „хандру”. З легкістю дискутуєте з будь-якого приводу, навіть якщо маєте про предмет поверхове уявлення. Усюди відчуваєте себе „у своїй тарілці”. Беретеся за будь-яку справу, хоча не завжди можете успішно довести її до завершення. З цієї причини керівники і колеги ставляться до Вас з деякою обережністю й сумнівами. Задумайтеся над цим.

Менше 3 балів. Ваша комунікабельність має хворобливий характер. Ви багатослівні, втручаєтеся у справи, які не мають до Вас жодного відношення. Беретеся судити про проблеми, у яких абсолютно не компетентні. Ви часто стаєте причиною різноманітних конфліктів у Вашому оточенні. Ви запальні, образливі, часто необ’єктивні. Серйозна робота не для Вас. Людям і на роботі, і вдома важко з Вами. Вам потрібно попрацювати над собою і своїм характером! Перш за все, виховайте у собі терплячість і стриманість, повагу до людей; нарешті, подумайте про своє здоров’я – такий стиль життя залишає важкий відбиток на ньому.

Тест 10. Маскулінність – фемінність (Сандри Бем)

Інструкція. Методика була запропонована Сандрою Бем (1974) для діагностики психологічної статі і визначає міру андрогінності, маскулінності і фемінності особистості. Опитувальник містить 60 тверджень (якостей), на кожне із котрих досліджуваний відповідає „так” або „ні”, оцінюючи тим самим наявність або відсутність у себе названих якостей. Опитувальник може використовуватися і у формі експертного рейтингу. У такому випадку оцінка досліджуваного за поданими якостями здійснюється компетентними суддями – людьми, що добре знають досліджуваного (чоловік, дружина, батьки та ін.)

Текст опитувальника:

1. Людина, що вірить у себе.
2. Вміє поступатися.
3. Здатна допомогти.
4. Схильна захищати свої погляди.
5. Життєрадісна.
6. Похмура.
7. Незалежна.
8. Сором'язлива.
9. Совісна.
10. Атлетична.
11. Ніжна.
12. Театральна.
13. Наполеглива.
14. Охоча до лестощів.
15. Щаслива.
16. Сильна особистість.
17. Віддана.
18. Непередбачувана.
19. Сильна.
20. Жіночна.
21. Надійна.
22. Аналітична.
23. Людина, яка вміє співчувати.
24. Ревнива.
25. Схильна до лідерства.

26. Особа, яка піклується про людей.
27. Пряма, правдива.
28. Схильна до ризику.
29. Людина, яка розуміє інших.
30. Потайна.
31. Швидка в прийнятті рішень.
32. Здатна співчувати іншим.
33. Щира.
34. Людина, яка покладається тільки на себе (самодостатня).
35. Здатна утішати.
36. Пихата.
37. Владна.
38. Людина, яка має тихий голос.
39. Приваблива.
40. Мужня.
41. Тепла, сердечна.
42. Урочиста, важлива.
43. Людина, яка має власну позицію.
44. М'яка.
45. Вміє дружити.
46. Агресивна.
47. Довірлива.
48. Малорезультативна.
49. Здатна вести за собою.
50. Інфантильна.
51. Адаптивна, здатна пристосовуватися.
52. Індивідуаліст.
53. Не любить конфліктувати.
54. Несистематична.
55. Має дух змагання.
56. Любить дітей.
57. Тактовна.
58. Амбіційна, честолюбна.
59. Спокійна.
60. Традиційна, схильна до умовностей.

Ключ до тесту

Маскулінність („так”): 1, 4, 7, 10, 13, 16, 19, 22, 25, 28, 31, 34, 37, 40, 43, 46, 49, 52, 55, 58. Фемінність („так”): 2, 5, 8, 11, 14, 17, 20, 23, 26, 29, 32, 35, 38, 41, 44, 47, 50, 53, 56, 59.

За кожне співпадання відповіді з ключем нараховується 1 бал. Потім визначаються показники фемінності (F) і маскулінності (M) у відповідності з наступними формулами:

$F = (\text{сума балів по фемінності}): 20;$

$M = (\text{сума балів по маскулінності}): 20.$

Основний індекс IS визначається як: $IS = (F - M) * 2,322.$

Якщо величина індексу IS заключена у межах від -1 до + 1, то роблять висновок про андрогінність. Якщо індекс менше - 1 ($IS < - 1$), то роблять висновок про маскулінність, а якщо індекс більше + 1 ($IS > 1$) – про фемінність. При цьому у випадку, коли $IS < - 2,025$ говорять про яскраво виражену маскулінність, а якщо $IS > + 2,025$ – про яскраво виражену фемінність.

Навчально-методичне видання

КУКУЛЕНКО-ЛУК'ЯНЕЦЬ ІННА ВОЛОДИМИРІВНА

ПСИХОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ

Навчально-методичний посібник

Комп'ютерне верстання:
С. Ф. Старова

Підписано до друку 14.05.2012. Формат 60x84/16
Ум. друк. арк. 6,0. Тираж 150 пр. Зам. № 4324

Видавець і виготовлювач
Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького
Адреса: 18000, м. Черкаси, бул. Шевченка, 81, кімн. 117
Тел. (0472) 37-13-16, факс (0472) 37-22-33,
e-mail: vydav@cdu.edu.ua, <http://www.cdu.edu.ua>
Свідоцтво про внесення до державного реєстру
суб'єктів видавничої справи ДК № 3427 від 17.03.2009 р.